استراتيجية التمكين التنظيمي

لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة

د. حسين موسى قاسم البنا

أ.د. نعمة عباس الخفاجي



استراتيجية التمكين التنظيمي

لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة

استراتيجية التمكين التنظيمي
لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: 1171 /4/ 2013

الطبعة العربية 2014



عمان-ش الملك حسين - وسط البلد اول طلعة
جبل الحسين بجانب سرفيس جبل الحسين خط 9
ص ب 925636 العبدلي 11190 الاردن
هاتف: 4633362 6 00962 تلفاكس: 4633352 6 00962
جوال: 707630 795 00962 - 509925 797 00962
E-mail:salah_tallawi@yahoo.com

استراتيجية التمكين التنظيمي
لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة

د. حسين موسى قاسم البنا

أ.د. نعمة عباس الخفاجي



المحتويات

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة.

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها.

3-1 أهمية الدراسة.

4-1 فرضيّات الدراسة.

5-1 أنموذج الدراسة.

6-1 التعريفات الإجرائية لمتغيِّرات الدراسة.

7-1 حدود الدراسة.

8-1 محدّدات الدراسة.

1- 1 المقدمة:

تتّسم منظّمات القرن الحادي والعشرين بالعمل في بيئة غاية في التعقيد والتسارع والتفاعلية. وبات من الضروري لضمان بقاء ونمو المنظّمة أن تتفاعل مع هذه المتغيِّرات البيئية وتستجيب لها بأعلى قدرٍ من المرونة والحساسية، وبخلاف ذلك فإنّها سوف تعاني الكثير من المشاكلّ والتراجع في مؤشرات أدائها، وقد يكون انتهاء المنظّمة المآل الطبيعي عند ذلك. "فالنتائج الفكرية الإدارية السابقة والتي استنبطت أو استقرأت في ضوء متغيِّرات بيئية حركيّة تميل إلى الخطيّة أصبحت قليلة الجدوى في فهم وتفسير ومحاكاة المتغيِّرات البيئية المعاصرة التي تميل حركيّتها إلى اللاخطيّة". (الأعرجي، 2009). لقد تضمّن العصر الحالي الكثير من التغيّرات في مفاهيم ممارسة الأعمال، فالقدرة على التسويق تقدّمت على أهمية حجم الإنتاج، وتقدمت مكانة البحث والتطوير والتحسين المستمر في المنظّمات، وأصبح تكييف المنتج (Customization) بناءاً على رغبات الزبائن هو البديل عن نمطية المنتج التقليدية، وتطوّرت هياكلّ المنظّمات لتصبح أكثر مرونة واستجابة للبيئة، وبرزت أهمية القضايا الأخلاقية في الأعمال والوعي بالأبعاد البيئية (Green Environment)، وانتشار مباديء إدارة الجودة الشاملة، والتمكين، وإدارة المعرفة...إلخ. ولا يقلّ أهميةً عن كلّ ما سبق هو التغيّر في تقدير قيمة الأصول المنظمية، فلم تَعُد الأصول الملموسة هي فقط محور التقدير – كالآلات، والمباني، والأرض، والمواد الخام والمنتجات المخزونة – بل تطوّرت الأصول غير الملموسة (كالمورد الفكري) لتصبح مورداً منظميّاً لا يقلّ شأناً عن الملموسة منها، هذا إن لم تزد أحياناً قيمةً عنها (Czarnitzki, 2009). كما ثبت بأنّ الموارد البشرية هي الأصل الأكثر قيمةً

للمنظّمات، كما أنّ المعرفة المنظمية أصبحت أصلاً غير ملموس يتقدم الأصول والموارد المُنظميّة الأخرى، و بالرغم من المصاعب التي تواجه المحاسبين في التقييم المالي لمثل هذه الأصول غير الملموسة، فقد كانت شركة سكانديا (Skandia) أوّل من أدرج أصولاً كالملكية الفكرية ضمن قوائمها المحاسبية السنوية (Dalkir, 2005, P.16)، وبات الذكاء المنظمي، والتعلّم المنظمي، ورأس المال الفكري، والشهرة وحقوق الملكية الفكرية جزءاً من أصول المنظّمة التي تلعب دوراً هاماً في تقييم مكانتها وقدراتها التنافسية وحتى قيمتها السوقية.

في ضوء كلّ ماسبق من تقديمات، فإنّ الموظف هو العنصر الأول والأساسي في نجاح عمل المنظّمات وتحقيقها لأهدافها، فهو المتحسّس، والمستجيب، والمدرك، والمُبادِيء، والمُطوّر، والمدير، والعقل المدبّر لكلّ ما من شأنه بقاء المنظّمة ونموّها. وبالتالي فإنّ تمكين هذا الموظف هو بمثابة منح الثقة وتقدير الدور له كأصلٍ منظميٍّ هام. حيث يُعدّ تمكين الموظفين هو الصيحة التي تتردد في مجال تطوّر الفكر الإداري بعد أن تحوّل الاهتمام تماماً من نموذج منظّمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظّمة المُمَكَّنَة (Empowered Organization) وما يتبع ذلك من تغيّر في التنظيم الهرمي متعدّد المستويات إلى التنظيم المفلطح بمستويات أقلّ. لقد كانت ولا تزال التغييرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظّمة هي الحافز الرئيس لهذا التطوّر الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمنظّمة، فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجيّة للموظفين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيّرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرّف مباشرةً في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظّمة، وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا

أو من يملكون المنظّمة. وفي هذا السياق يجيء مدخل التمكين ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلّقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظّمة. فتمكين الموظفين يُعدّ من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وقد تُقاس فاعلية المديرين في السنوات القادمة بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كموظفين، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية (أفندي، 2003، ص ص:9-10).

إنّ تبنّي المنظّمات لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي ينطلق من إيمانها بأنّ موظفيها هم الثروة والأصل الأكثر أهميةً لديها، الأمر الذي يحقّق التنمية والتطوير لقدراتهم، وسوف يولّد هذا الكثير من المنافع للمنظّمة، بحيث أنّ بناء قدرات الموظفين وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظّمة في جوٍ من الثقة، والتعاون وهيكلية قائمة على فرق العمل لهو الضامن لولوج المنظّمة العقد القادم بكلّ جاهزية واقتدار، عندها تكون المنظّمة متيقنةً بأنّ موظفيها يمتلكون من الجدارات، والقدرات، والمهارات والتدريب ما يكفي للتكيّف، والاستجابة وسرعة الحركة في بيئة أعمالٍ متسارعة وحركيّة لا تتقبّل المزيد من هدر الوقت في ظل الهرمية والروتين والأنماط الإدارية التقليدية.

يُعدّ حقل إدارة المعرفة والذي ظهر في عقد الثمانينيات من القرن العشرين حديثاً نسبةً لحقول علم الإدارة الأخرى. لقد بدأت إدارة المعرفة تظهر في خرائط مستشاري الاستراتيجيّة ومنظمي المؤتمرات في حدود العام 1995، وفي غضون سنوات قليلة أصبحت أحد أهم المباديء بعد إعادة هندسة (هندرة)

العمليات وإدارة الجودة الشاملة (Tuomi, 2002). لقد أبرزت إدارة المعرفة دور ومكانة المعرفة كرافعةٍ منظميّةٍ من شأنها تحسين القدرة التنافسية للمنظّمة، ورفع درجة الاستجابة للمتغيّرات البيئية، وتطوير كفاءات، وجدارات وقدرات موظفي المنظّمات عبر عمليات المشاركة بالمعرفة ونشرها بينهم عن طريق شبكة المعرفة المنظميّة. إنّ المعرفة هي التي تُخبر الإنسان كيف يعمل ولماذا يعمل، وهي المعرفة الكامنة في عقول البشر والتي متى تحولت لمنتج أو خدمة شكلّت قيمة مضافة. حيث أنّ الذي يعرف أكثر وأفضل من غيره، تكون له القدرة على تنفيذ الأعمال بشكلٍ أسرع، وأقل كلّفة وأفضل جودة. وهذا بفضل المعرفة التي تكتسبها المنظّمة عبر الزمن، وتختزنها في ذاكرتها المنظمية والتي تولّد التعلّم المنظمي متى تمّ الاستفادة منها واسترجاع المخزون المعرفي منها.

إنّ المنظّمة تبنّي أفضل الممارسات عبر تجاربها الناجحة، وتبنّي الدروس المستفادة من تجاربها غير الموفقة، وبهذا فإنّها لن تُعيد "اختراع العجلة" مرةً أخرى، حيث أنّها قادرة على تخزين واسترجاع وتحديث تجاربها التي تحوّرت لمعرفة مكتسبة ذاتيّة، الأمر الذي سوف يقلّل الكلّفة ويختصر المدّة لتنفيذ الأعمال دون تكرار غير مبررٍ وهدرٍ غير مقبولٍ لاحقاً، الأمر الذي يعني قدرة تنافسية أعلى. لقد تنامى دور المعرفة في نجاح منظّمات الأعمال مع مساهمتها في تحوّل تلك المنظّمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يُعرف باقتصاد المعرفة، والذي يؤكّد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية الأرض، والمال والعمل. إنّ تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها أصلاً جوهرياً غير ملموس وضع تحديات أمام منظّمات الأعمال للبحث عن أفضل السبل لإدارتها، وأسهمت المعرفة في تمكين

المنظّمة من إعادة تحديد أهدافها للتكيّف بدلاً من المداخل التقليدية التي كانت تؤكّد على التنبؤ (الكبيسي،2005، ص.3). إنّ فاعلية عمليات إدارة المعرفة هي الضامن الوحيد بأنّ المعرفة المنظمية تُدار وتوجه بشكلٍ صحيح، وأنّ المنظّمة ناجحةٌ باستثمار أحد أهم الأصول لديها، وأنّ إدارة المعرفة تحقّق أهدافها. فعمليات إدارة المعرفة تمثّل دورة حياة ومراحل مترابطة، نجاح العملية الأولى وفاعليتها فيها هو المفتاح لنجاح العملية اللاحقة، وليست المسألة مجرّد وجود معرفة منظمية ولا انسيابها عبر مراحل دورة الحياة، بل إنّ فاعلية وتحقيق أهداف عمليات إدارة المعرفة هو الغاية من إدارة المعرفة في المنظّمة.

1- 2 مشكلة الدراسة وعناصرها:

أثبتت الكثير من الدراسات النّظريّة والتطبيقيّة فوائد كلّ من استراتيجيّة التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة من الناحية العمليّة في المنظّمات التي تتبنّى تطبيق مفهوميّهما. فتمكين الموظّفين من شأنه تحقيق مزايا سرعة الاستجابة، وتقليل الكلّفة، وتعزيز مشاعر التملّك، والولاء تجاه المنظّمة، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار في الميدان، وتحقيق الكفاءة والاستقلاليّة. كما تناولت الدراسات أبعاد إدارة المعرفة وتفاعلات عملياتها مع الكثير من المتغيّرات، وأظهرت أهمية إدارة المعرفة كأسلوب إدارة للأصول المعرفيّة للمنظّمة وتنميتها لتشكلّ قيمة مضافة عندما تتحوّل المعرفة إلى منتج أو سلعة تُحقّق قيمة للمنظّمة. في ضوء ذلك ورغم إيجابيّات تبنّي كلّاً من المفهومين- استراتيجيّة التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة – إلاّ أنّ التطبيق العمليّ لهما في بعض المنظّمات في الأردن ما زال ضعيفاً وفي بداياته كما

تشير دراسات: الكساسبة وآخرون، (2009)، والمعاني، (2009)، و Siam, (2006) ، الأمر الذي يعكس درجة وعي منخفضة لإدارات المنظّمات حول مزايا وإيجابيّات تطبيق المفهومين، كما أنّه لم تتناول أية دراسة – على حدّ علم الباحث – الأثر بين المتغيّرين من الناحية النظريّة والتطبيقيّة وخصوصاً من مدخل أن التمكين هو "استراتيجّة تنظيميّة"، ومن مدخل "فاعليّة" عمليّات إدارة المعرفة، الأمر الذي يُشكلّ الإضافة العلميّة لهذه الدراسة.

فبالرغم من تناول العديد من الدراسات التمكين بأنواعه: التمكين النفسيّ والتمكين الهيكلي، إلّا أنّه لم يتم تناول التمكين من منظور أنّه "استراتيجيّة تنظيمية" ، فقد رصدت مجموعة من الدراسات اكتفى الباحثون فيها بالإشارة للتمكين على أنّه "استراتيجيّة" دون التوسّع أكثر من ذلك، ويُذكر من هذه الدراسات التالي: Lau, (2010), Hornstein, (2006), Peachey, (2002), Cloete, et al., (2002), Kolver, (2001), Margaret, (1997), Mohrman, (1993). كما أنّه لم يتم تناول وقياس "فاعليّة" عمليّات إدارة المعرفة، الأمر الذي يظهر فجوةً يُمكن المساهمة في تجسيرها عبر دراسة أثر استراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة، حيث سيتم تبنّي مدخل العمليات في قياس فاعليّة إدارة المعرفة (أبو فارة، 2010).

وبالتالي فإنّ الغرض من هذه الدراسة هو إيضاح أثر استراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة في قطاع البنوك التجارية الأردنية. وعليه فإنّه يمكن تحقيق غرض هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- إلى أيّ مدى تُطبّق البنوك التجاريّة استراتيجيّة التمكين التنظيميّ؟

2- إلى أيّ مدى تُطبِق البنوك التجاريّة عمليّات إدارة المعرفة بفاعليّة؟

3- ما هو أثر استراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لمستوى تطبيق استراتيجيّة التمكين التنظيميّ تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (عدد سنوات الخبرة، ومستوى التعليم) ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لمستوى فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (عدد سنوات الخبرة، ومستوى التعليم) ؟

1- 3 أهميّة الدراسة:

تتمثّل أهميّة هذه الدراسة من الجانب النظريّ هي محاولتها إيضاح أثر استراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وتقديم الدليل النظريّ والإحصائيّ لهذا الأثر، ومحاولة إيضاح طبيعة وشكلّ وقوّة علاقة الأثر بين متغيِّرات الدراسة. كما تُبرز الدراسة أهمية التمكين كاستراتيجيّة تنظيمية ودوره في تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة المنظّمة واستجابتها لمتطلبات الزبائن وتحقيق الولاء للمنظّمة والرضى للموظفين ومشاعر التملّك. بالإضافة لضرورة إبراز فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة لتحقيق فوائد اكتساب، وتحوّل ومشاركة، وتطبيق، وحماية المعرفة

وخزنها لتصبح أُصولاً منظميّة ذات قيمة، ما من شأنه رفع مستويات الأداء والتنافسية للمنظّمة. وحيث أنّه لا تتوفر دراسات سابقة تُظهر تفاعل المتغيِّرين مع بعضهما البعض وطبيعة الأثر وقوته واتجاهه بينهما، فإنّ هدف الدراسة هو محاولة إيضاح هذا الأثر بين المتغيِّرين، وهنا تتجلّى إضافة هذه الدراسة.

أمّا أهمية الدراسة في الجانب التطبيقيّ فمن المتوقع أن تساهم في رفع مستوى الوعي للمديرين والمشرفين في قطاع المصارف التجاريّة والمنظّمات عامّةً لإعداد وتنفيذ استراتيجيّة التمكين التنظيمي بقصد رفع مستوى فاعلية عمليّات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الاهتمام باستراتيجيّة التمكين التنظيمي بما تحمله من أبعاد، وخيارات ونتائج كاستراتيجيّة من شأنها تقديم الكثير للمنظّمات وتحسين أدائها وقدراتها التنافسية، وزيادة القدرة على الاستجابة واتخاذ القرار بما يتلائم مع تسارع بيئة الأعمال وتطلبها سرعة الاستجابة– عوضاً عن الروتين، والتباطؤ والهرميّة التقليديّة – التي تتعارض مع تحقيق ذلك.

يأتي مجتمع هذه الدراسة المكوّن من البنوك التجاريّة الأردنية ليتناول أحد القطاعات الاقتصادية البارزة والتي يُنظر لها بأنّها من أكثر القطاعات حيويّة وتطوراً، حيث يُعتبر العنصر البشري فيها هو المُحرّك لأغلب نشاطات العمل المصرفيّ، وهنا تظهر أهميّة متغيِّر التمكين فيما يتعلّق بالبُعد البشري وتنميته. كما أنّ المعلومات تعتبر أصلاً منظميّاً ثميناً لقطاع المصارف حيث أنّها تبنّي قواعد بيانات هامّة لعملائها وعمليّاتها وتسعى دوماً لتخزينها وتحديثها وحمايتها بأعلى مستويات الأمن وإدارة المعلومات ضمن حواسيبها وقواعد البيانات المصرفية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في تحقيق القيمة المضافة للبنوك والتميّز بإدارة هذا الأصل المنظّميّ المعرفيّ.

1- 4 فرضيّات الدراسة:

بتحديد مشكلّة الدراسة وعناصرها يُمكن صياغة الفرضيّات الصفريّة الآتية:

الفرضيّة الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ بأبعادها (تبنّي أهداف المنظّمة، الجدارة، الاستقلالية، التأثير، السيطرة، المعنى، تبادل المعلومات، المشاركة في صُنع القرار، تدريب فرق العمل، تطوير المسار الوظيفي، النمذجة، المكافأة، القوّة، التفويض، المسؤولية) على فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تحوّل المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في البنوك التجارية في الأردن.

ويتفرع عن هذه الفرضيّة الفرضيّات الفرعية الآتية:

الفرضيّة الفرعيّة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعيّة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة تحوّل المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعيّة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة مشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعيّة الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعيّة الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة استرجاع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعيّة السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعيّة السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة حماية المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لمستوى تطبيق استراتيجيّة التمكين التنظيميّ تُعزى للمتغيّرات الديموغرافية(عدد سنوات الخبرة، ومستوى التعليم).

الفرضيّة الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لمستوى فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية(عدد سنوات الخبرة، ومستوى التعليم).

1- 5 أنموذج الدراسة ومتغيِّراتها:

يقوم بناء أُنموذج هذه الدراسة على اعتبار أنّ المتغيِّر المستقل هو استراتيجيّة التمكين التنظيميّ ، في حين يتمثّل المتغيِّر التابع بفاعليّة عمليّات إدارة المعرفة، كما يظهر بالشكلّ رقم (1).

وتتمثّل فكرة بناء المتغيِّرات الفرعية للمتغيِّر المستقل في أنّ استراتيجيّة التمكين التنظيميّ مبنّية على ثلاثة جوانب متجسدة بأبعاد استراتيجيّة التمكين: (تبنّي أهداف المنظّمة، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير، والسيطرة، والمعنى)، وخيارات استراتيجيّة التمكين:(تبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة)، ونتائج استراتيجيّة التمكين:(المكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية). وجميع هذه الأبعاد مُستمدّة ومُدعّمة نظرياً من دراسات سابقة يظهرها الملحق رقم (4).

أمّا المتغيِّر التابع وهو فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة فقد تمّ بناء أبعاده الفرعية بالاستفادة من الدراسات ذات الصلة والتي بيّنت بمجملها عمليّات إدارة المعرفة كالآتي: فاعلية اكتساب المعرفة، وفاعلية تحوّل المعرفة، وفاعلية مشاركة المعرفة، وفاعلية تخزين المعرفة، وفاعلية استرجاع المعرفة، وفاعلية تطبيق المعرفة، وفاعلية حماية المعرفة. وتمّ تعزيز هذه الأبعاد بإسهام الدراسات ذات الصلة كما هو موضّح بالملحق رقم (4). وتمّ قياس فاعليّة إدارة المعرفة عن طريق مدخل العمليات، وذلك بقياس فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة ذاتها.

التأصيل والدعم النظريّ لمتغيّرات الدراسة

المتغيّر	الدراسات التي استمد منها المتغيّر
المتغيّرات المستقلة:المتغيّر المستقل الرئيس هو استراتيجيّة التمكين التنظيميّ، ويتكون من المتغيّرات الف	
(أ) أبعاد استراتيجيّة التمكين:	
المعنى (Meaning)	(Spreitzer, G., 1995)، (Yang, S. and Choi, S., 2009).
الجدارة (Competence)	(Spreitzer, G., 1995)، (Menon S., 1999)، (Yang, S. and Choi, S., 2009).
الاستقلالية (Autonomy)	(Spreitzer, G., 1995)، (Yang, S. and Choi, S., 2009)
التأثير (Impact)	(Spreitzer, G., 1995)، (Yang, S. and Choi, S., 2009).
السيطرة (Control)	(Menon, S., 1999)، (Spreitzer, G., 1995).
تبنّي أهداف المنظّمة (Goal Internalization)	(Menon, S., 1999).
(ب) خيارات استراتيجيّة التمكين:	
تبادل المعلومات (Information Exchange)	(Yang, S. and Choi, S., 2009) (Xue, Y., et al, 2009) (Spreitzer, G., 1995).
المشاركة في صُنع القرار Participative Decision) (Making	(Yang, S. and Choi, S., 2009) (Xue, Y., et al, 2009).
تدريب فرق العمل (Team Work Coaching)	(Xue, Y., et al, 2009) (Geroy, G. et al, 1998).
تطوير المسار الوظيفي (Career Path Development)	(Geroy, G. et al, 1998).
النمذجة (Modeling)	(Geroy, G. et al, 1998).
(ت) نتائج استراتيجيّة التمكين:	
المكافأة (Reward)	(Spreitzer, G., 1995).
القوّة (Power)	(Yang, S. and Choi, S., 2009).
التفويض (Delegation)	Hudson, T., (2008)

المسؤولية (Responsibility)	.(Yang, S. and Choi, S., 2009)
المتغيّرات التابعة: المتغيّر التابع الرئيس هو فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة. ويتكون من سبعة متغيّرات فر	
فاعليّة اكتساب المعرفة Knowledge Acqusition) (Effectiveness	(Lindsey, K., 2002) .(Ling, C., 2010)
فاعليّة تحوّل المعرفة Knowledge Conversion) (Effectiveness	.(Lindsey, K., 2002)
فاعليّة مشاركة المعرفة Knowledge Sharing) (Effectiveness	(Ling, C., 2010) .(Xue, Y., et al, 2009)
فاعليّة تخزين المعرفة Knowledge Storing) (Effectiveness	(Zack, 1996) .(Nickols, 1999)
فاعليّة استرجاع المعرفة Knowledge Retrieving) (Effectiveness	(Zack, 1996) .(Nickols, 1999)
فاعليّة تطبيق المعرفة Knowledge Application) (Effectiveness	(Lindsey, K., 2002) (Ling, C., 2010) .(Xue, Y., et al, 2009)
فاعليّة حماية المعرفة Knowledge Protection) (Effectiveness	.(Lindsey, K., 2002)

الشكلّ رقم (1)

أنموذج الدراسة

المتغيّر المستقل

استراتيجية التمكين التنظيمي

- أبعاد استراتيجية التمكين:
  - المعنى
  - الجدارة
  - الاستقلالية
  - السيطرة
  - تبني أهداف المنظمة
  - التأثير
- خيارات استراتيجية التمكين:
  - تبادل المعلومات
  - المشاركة في صنع القرار
  - تدريب فرق العمل
  - تطوير المسار الوظيفي
  - المنحة
- نتائج استراتيجية التمكين:
  - المكافأة
  - القوة
  - التفويض
  - المسؤولية

المتغيّر التابع

فاعلية عمليات إدارة المعرفة

- فاعلية اكتساب المعرفة
- فاعلية تحوّل المعرفة
- فاعلية مشاركة المعرفة
- فاعلية تخزين المعرفة
- فاعلية استرجاع المعرفة
- فاعلية تطبيق المعرفة
- فاعلية حماية المعرفة

مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة

1- 6 التعريفات الإجرائيّة لمتغيِّرات الدراسة:

- **التمكين (Empowerment)**: التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوّة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، كاستراتيجيّة تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظّمة، باعتبار أنّ نجاح المنظّمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظّمة وأهدافها البعيدة.
- **استراتيجيّة التمكين التنظيمي**: أحد استراتيجيّات المنظّمة، وتهدف لتمكين الموظفين عبر منحهم القوّة والصلاحية باتخاذ القرارات المتعلّقة بعملهم، وتتألف من أبعادٍ: (تبنّي أهداف المنظّمة، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير، والسيطرة، والمعنى)، وخياراتٍ:(تبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة)، ونتائجٍ:(المكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية).
- **المعنى (Meaning)**: شعور الفرد بأهمية وقيمة العمل الذي يؤديه، وأنه يُعني له شخصياً الكثير من القيمة.
- **الجدارة (Competence)**: شعور الفرد بأنّه يمتلك الجدارات والمهارات والقدرات التي تؤهله لأداء عمله بشكلٍ جيّد ومواجهة تحديّات الوظيفة ومتطلباتها.
- **الاستقلالية (Autonomy)**: شعور الفرد بأنّه يمتلك صلاحية اتخاذ القرار، وتنفيذ مهام الوظيفة، بشكلٍ ذاتيّ وبدون الحاجة للرجوع للمشرف المباشر.

- **السيطرة (Control)**: تحكّم الفرد بقرارات وأساليب العمل ومجريات الأمور في إطار وظيفته.
- **تبنّي أهداف المنظّمة (Goal Internalization)**: سعي الفرد لتحقيق أهداف المصرف وكأنها تُشكلّ أهدافاً شخصيةً له يقتنع بها ويفتخر بمساهمته في تحقيقها.
- **التأثير (Impact)**: شعور الفرد بأنّه يتفاعل ويؤثر بشكلٍ واسع على قرارات العمل ومجرياته ومع كلّ ما يقع ضمن نطاق مهامه الوظيفية.
- **تبادل المعلومات (Information Exchange)**: حصول الفرد على المعلومات الكافية حول المنظّمة وأدائها، والتي تساعده في اتخاذ القرار، وتبادله هذه المعلومات مع الآخرين في العمل.
- **المشاركة في صُنع القرار (Participative Decision Making)**: الاستماع لآراء الموظفين ومساهماتهم واقتراحاتهم، والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية صُنع القرار.
- **تدريب فرق العمل (Team work Coaching)**: ممارسة العمل من خلال فرق، في جوٍّ تعاوني، يتيح تعلّم مهارات جديدة من المدرب وأعضاء الفريق.
- **تطوير المسار الوظيفي (Career Path Development)**: منح الإدارة الموظف الفرصة لنمو مسؤولياته وصلاحياته، وإعداده للمستويات الإدارية الأعلى مستقبلاً.

- **النمذجة** (Modeling): تطوير وتحسين سلوك الموظفين عبر الاقتداء بالمدير النموذج في سلوكه الأمثل، وتلقيهم رسائل غير لفظية ممثلةً بالأفعال المتميزة التي تُحتذى، بدلاً عن توجيه الرسائل والأوامر المباشرة.
- **المكافأة** (Reward): تقدير أداء الموظف المتميّز ومساهمته في العمل بتقديم الحوافز المادية والتشجيع المعنويّ له، واعتبار ذلك عند صدور قرارات الترقية للموظفين.
- **القوّة** (Power): امتلاك الموظف القدرة على التغيير والتأثير في مجريات العمل بفضل صلاحيات مركزه الوظيفي، والخبرة، والقدرة على الثواب والعقاب، وكونه مرجعاً في العمل.
- **التفويض** (Delegation): نقل مؤقت للصلاحيات دون المسؤوليات للمستوى الإداري الأدنى.
- **المسؤوليّة** (Responsibility): ممارسة الموظف لمهام عمله وتحمّله تبعات ما يتخذه من قرارات وما يراقبه من نتائج للأداء.
- **فاعلية عمليّات إدارة المعرفة** (Knowledge Management Processes Effectiveness): تحقيق أهداف عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن عمليات: اكتساب المعرفة، و تحوّل المعرفة، ومشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة.
- **فاعلية اكتساب المعرفة** (Knowledge Acquisition): عملية الحصول على المعرفة الجديدة التي تخصّ العمل من مصادرها الداخلية والخارجية.

- **فاعلية تحوّل المعرفة** (Knowledge Conversion): عملية تغيير صفة المعرفة من ضمنية فردية ذاتية في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة عامة متاحة وقابلة للنقل للموظفين الآخرين في العمل.
- **فاعلية المشاركة في المعرفة** (Knowledge Sharing): عملية نقل وإتاحة الخبرة والمعرفة للتداول بين الموظفين واكتسابهم لها.
- **فاعلية تخزين المعرفة** (Knowledge Storing): عملية حفظ وتوثيق المعرفة والخبرات والتجارب للمصرف في الأرشيف والمكتبة وتقنية المعلومات الإلكترونية.
- **فاعلية استرجاع المعرفة** (Knowledge Retrieving): عملية استخراج المعرفة والخبرة والتجارب للمصرف من المكتبة والأرشيف والوثائق وقواعد البيانات الإلكترونية.
- **فاعلية تطبيق المعرفة** (Knowledge Application): عملية وضع المعرفة محلّ الاستخدام بهدف تطوير وتحسين الأعمال وتوليد قيمة مضافة وخدمات جديدة للمصرف.
- **فاعلية حماية المعرفة** (Knowledge Protection): عملية اتباع الإدارة لوسائل أمنيّة تهدف لجعل المعرفة آمنة، وسريّة، وغير قابلة للفقدان أو التسرب خارج المصرف تجاه المنافسين وأي جهة أخرى.

1- 7 حدود الدراسة:

لقد تمّ تنفيذ هذه الدراسة في ضمن الحدود التالية:

-**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على البنوك التجاريّة المرخّصة والعاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها عشرة بنوك، بعد أن تمّ استثناء البنوك الإسلامية والعربية والأجنبية من مُجمل البنوك العاملة والمرخصة التي يبلغ عددها (25) بنكاً، منها (3) بنوك إسلامية و(11) بنكاً عربياً وأجنبياً، وذلك اعتماداً على تقرير جمعية البنوك الأردنية والتقرير السنوي للبنك المركزي الأردني للعام (2011). كما تمّ استثناء البنك الأردني الكويتي لعدم قبوله استقبال أية استبانة.

-**الحدود الزمنية:** الإطار الزمني الذي استغرقه إنجاز الدراسة امتدّ لسنة واحدة في عام 2011م.

- **نتائج الدراسة:** تتحدّد نتائج هذه الدراسة بدلالات ثبات وصدق المقاييس المستخدمة فيها.

1- 8 مُحدّدات الدراسة:

تتلخّص محدّدات هذه الدراسة فيما يلي:

1- قلّة المصادر والدراسات العربية التي تناولت استراتيجيّة التمكين التنظيمي، والتي تناولت فاعلية عمليات إدارة المعرفة على حدّ علم .

2- صعوبة تجاوب البنوك مع الباحث أثناء مرحلة توزيع الاستبانة من اجل الحصول على البيانات الكافية لأغراض إجراء الدراسة، وامتناع بنك واحد وبشكلٍ تامّ عن استقبال أية استبانة بحثية بشكلٍ قاطع ورسمي من إدارة البنك، وهو البنك الأردني الكويتي.

3- عدم التعاون من قِبل بعض المديرين اللذين تمّ ترشيحهم لإجراء المقابلات معهم متعذرين بضيق الوقت وعدم الاستعداد، الأمر الذي أدّى لإلغاء وتأجيل بعض المواعيد وصرف الكثير من الوقت في ترتيب المقابلات الشخصية معهم.

4- تمّ البدء بتوزيع الاستبانة قبل عيد الأضحى المبارك للعام 2011م-1432ه ممّا سبّب فقدان عدد كبير من الاستبانات أثناء العطلة الرسمية للمؤسسات في المملكة، الأمر الذي اضطرّ الباحث لإعادة توزيع كميات جديدة منها لتعويض الفقدان الحاصل بالأعداد المُتوقع استرجاعها من الاستبانات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري.

2-1-1 استراتيجيّة التمكين التنظيمي.

2-1-2 فاعلية عمليات إدارة المعرفة.

2-1-3 التعريف ببيئة الدراسة.

2-2 الدراسات السابقة.

2-2-1 الدراسات باللغة العربية.

2-2-2 الدراسات باللغة الانجليزية.

2-3 ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2- 1 الإطار النظري:

سوف يتم هنا تناول متغيِّرات الدراسة بشكلٍ من التوسّع كما كُتب عنها في الأدبيات والدراسات والمصادر السابقة ذات الصلة.

2- 1- 1 استراتيجيّة التمكين التنظيمي:

مقدمة:

تَرجِع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بدورها كرد فعلٍ لإهمال الجانب الإنساني في العمل، والذي تمثّل في تأكيد مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على الإنتاج بشكلٍ أكثر من الموظفين. وبالتالي يُمكن اعتبار التمكين بأنّه مرحلة متقدمة من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تُركّز على أهمية مشاركة الموظفين (الشقاوي، 2002). ويُعتبر مفهوم التمكين جزءاً من تغيّر شامل سيكون ماثلاً كحقيقة في إدارة الأعمال لهذا العصر، فقد ظهر هذا المفهوم في أواخر القرن العشرين بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤشّر على ممارسة الديمقراطية في المنظّمات، والتي تتجسّد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للموظفين على شكلّ فرق عمل. ولقد احتلّ التمكين مكانةً بارزةً في الدراسات والأبحاث الإدارية، فقد أظهرت هذه الدراسات النتائج الإيجابية لهذا المنهج الإداري الجديد وتأثيره في الأداء الفردي والمؤسسي (العبيدين، 2004).

ولقد نمى وتطوّر مفهوم التمكين حتّى بات يُعتبر أحد الاستراتيجَيات المنظميّة، والحديث في هذه الدراسة عن "استراتيجية التمكين التنظيمي" ما هي

إلا نتاج جهود أكاديمية وبحثية عديدة. فقد سعت هذه الدراسة لبناء إطار مفاهيمي شامل يُغطّي أكثر الجوانب والأبعاد لمفهوم التمكين كاستراتيجية تنظيمية، فتمّ تجاوز مرحلة تناول أنواع التمكين كالتمكين النفسي والتمكين الهيكلي ليتمّ الحديث عن استراتيجية منظميّة تحمل في جوانبها الأبعاد والخيارات والنتائج.

تنطلق الفكرة هنا من أهمية تأطير مفهوم التمكين بشكلٍ أكثر شمولاً من الاعتقاد السائد بأنّ عصور الأمر والطاعة، والهرمية المُطْبِقَة والتمترس خلف السلطوية ما عادت تُجدي نفعاً في زمن الانفتاح العالمي، والديموقراطية، وشبكة المعلومات، وحقوق الإنسان وتنامي مطالب العُمّال، فيأتي هذا النهج للتأكيد على ضرورة انسيابية السلطة، والقوّة، واتخاذ القرار والتحكّم بالموارد من أعلى الهرم المنظمي تجاه المستويات التنظيمية الأدنى.

مفهوم التمكين:

تتعدّد تعريفات التمكين بقدر تعدّد المناهج الفكرية والنظرات الفلسفية تجاهه، فهو أحد الأسس والمبادىء التي تقوم على تطبيق مبدأ الإدارة المفتوحة، وهنالك من نظر إليه على أنّه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرةً فلسفيةً بأبعادٍ مختلفةٍ، وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمّل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدّون بها عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى (أفندي،2003، ص. 10). والبعض من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين لتحقيق مصالح المنظّمة على الأمد البعيد.

التمكين لغةً:

التمكين في اللغة مصدر الفعل (مَكَنَ) يقال (مَكَّنَهُ) من الشيء تمكيناً و (أمْكَنَهُ) منه، واستمكن الرجل من الشيء و (تَمكّنَ) منه، وفلان لا (يُمْكِنهُ) النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه. (الرازي، 1996، ص. 630) و(أمْكَنَهُ) من عدوّه: أي نصره عليه وحَكّمَهُ فيه. والتمكين لغةً يعني "الاستطاعة على فعل الشيء". (ابن منظور، 1995، ص. 412)

التمكين اصطلاحاً:

من المعلوم أنّ وحدة المصطلح أمرٌ صعب التحقيق في ظل تنوّع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظرات الفكريّة تجاهه، ولا بدّ من تناول مُجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع.

فقد ذكر (Brown, 2006, P.241) أنّ التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوّة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم. وأنّ التمكين استراتيجيّة تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظّمة، باعتبار أنّ نجاح المنظّمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظّمة وأهدافها بعيدة الأمد.

وانطلق(Daft, 2001, P.502) في تعريفه للتمكين من "القوّة" بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظّمات، فيرى أنّ التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوّة في كلّ مكان من المنظّمة. وأشار (Daft, 2001, P.504) إلى أن هنالك أربعة عناصر تُمكّن الموظفين من التصرف بحريّة أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوّة والمكافأة.

أما(أفندي، 2003، ص.20) فقد عرّف التمكين بأنّه: عملية اكتساب القوّة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخُطط، خاصةً تلك التي تخُصّ الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظّمة.

وقدّم (العتيبي، 2004) التمكين على أنه: نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظّمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلّات، واتخاذ القرارات، وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرّر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدّي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكلٍ نسبيّ.

وعرض المدهون التمكين بأنّه: إعطاء صوت حقيقي للموظفين، وذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تُمكِّن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصّه من خلال مقاييس وأطر إرشادية محدّدة (المدهون، 1999).

كما يُعني التمكين منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. ولا يُعني تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وإنما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة (الشمري، 2002، ص.34).

يستنتج ممّا سبق من تعريفات بأنّ فحوى استراتيجيّة التمكين التنظيمي ومحور الارتكاز فيها هو منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يُحقّق قدراً من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك، ويعكس حجم الإيمان

بديموقراطية الإدارة وصنع القرار التشاركي، وأنّ الموظف أصبح شريكاً بعد أن كان مجرد منفذاً مطيعاً للأوامر.

عناصر التمكين:

أورد الكثير من الكُتّاب والباحثين مجموعة من العناصر التي لا بُدّ من توافرها في التمكين، وهذه العناصر تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر وذلك تبعاً لما قد أسلفنا سابقاً من اختلاف في الخلفيات الفكرية وتشعّب الحقول العلمية التي يستقي منها الكاتب نظرته ومبدأ التحليل لديه، و الجدول رقم (1) يُبيّن بعضاً من تلك العناصر (الدوري ، 2009، ص.34). فمن معطيات الجدول رقم (1) يتّضح أنّ العناصر التي حظيت بنسبة أكثر من (50%) هي: تخويل الصلاحيات، والمشاركة في القرارات، وفرق العمل والتدريب والتعليم، وبذلك تُعدّ هذه العناصر هي الأكثر تكراراً عند الكتّاب والباحثين (صالح، 2010، ص.11).

الجدول رقم (1)

عناصر التمكين من وجهة نظر مجموعة من الكتّاب

ت	الباحث	السنة	المشاركة بالقرارات	حرية الأقسام	فرق العمل	الثقافة التنظيمية	الجودة	إثراء الوظيفة	الرفاهية	القوة	تخويل الصلاحيات	المكافآت	التدريب والتعليم	تقليل	المساءلة
	Simons	1995	*	*	*				*						
	Browns	1996	*	*							*		*		
	Malek & Harold	1996			*		*				*				
	lair	1997				*					*				
	Ivancevich	1997	*							*	*		*		
	Honold	1997	*					*			*				

			0	1	2	3
Rafiq & Ahmad	Rob bins	E rsted	D aft	E dwards	O zralli	Mathews & Cole
1998	1998	1999	2001	2002	2002	2003
*	*	*	*	*	*	*
	*	*	*	*	*	
			*			
					*	
			*			
	*					
*	*	*	*	*	*	*
*						
		*	*	*	*	*

4	Dimitria des	2005						*	*		*				
5	Gre asley	2005	*		*						*		*		
المجموع			12	2	8	1	2	3	3	2	14	1	8		
النسبة			80 %	13 %	53 %	6 %	12 %	20 %	20 %	12 %	93 %	6 %	53 %	%	%2

المصدر: الدوري، زكريا، و صالح، أحمد، (2009)، الإدارة الدولية، منظور سلوكي واستراتيجيّ، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.

تصنيفات التمكين:

يتّخذ التمكين عدة تصنيفات حسب النوع، من هذه التصنيفات أنّ التمكين ينقسم لنوعين هما: (ملحم، 2006، ص30) التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، وذلك تبعاً لمكان وقوع أثر التمكين ومحور التركيز في إعمال ممارسات التمكين في المنظّمة. فالتمكين النفسي يقع أثره على النفس البشرية والمشاعر بشكلٍ رئيس، والتمكين الهيكلي يُعنى بالتغيير الحاصل على الهيكلّ التنظيمي وبنيوية السلطة والعلاقات في المنظّمة، ويُمكن تفصيل ذلك كالتالي:

1- التمكين النفسي:

يُمكن تعريف التمكين النفسي بأنّه ذلك الحافز الداخلي الجوهري الذي يَبرز من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي

يقومون بها في وظائفهم. فالموظف لا بدّ أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذا الشعور من خلال قيام المنظّمة بإزالة كلّ ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، أيّ أنّ إدراك التمكين يقع من خلال إدراك الموظف لما يلي:

أ . **المعنى** (Meaning) والذي يعكس إدراك الموظف بأنّ المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأنّ ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.

ب . **الجدارة** (Competence) وتتحقق الجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنّه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمها رة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.

ج . **الاستقلالية** (Self Determination): أيّ إدراك الموظف بأنّه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله.

د . **التأثير** (Impact): والذي يعني إدراك الموظف بأنّ وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظّمة.

يتضح بأنّ خلاصة التمكين النفسي تتمثّل في مشاعر الموظف بأنّه جزءٌ هامٌ في المنظّمة وأنّه قادرٌ على الفعل وجديرٌ بالثقة.

2- **التمكين الهيكلي:**

يتضمّن التمكين الهيكلي مجموعة عناصر هيكلية تتعلّق ببنيويّة المنظّمة والتي لا تكتمل عملية التمكين بدون توافرها في المنظّمة. ومن هذه المستلزمات: (عريقات، 2010).

أ . **القيادة المُمَكِّنة** : وهي القيادة التي تُهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تُفوّض الصلاحيات، وتُشرك الموظفين بصنْع القرارات وتَحمّل مسؤولياتها، كما تُحفّز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظّمة والموظفين.

ب . **العمليات المُمَكِّنة**: تُعتبر العمليات التي تتم داخل منظّمة ما وسيلة تستثمرها المنظّمة لإطلاق طاقات وإمكانات الموظفين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظّمة. ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل: الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظّمة، وإتاحة الفرصة للموظفين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويُعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم وخصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفعهم للتوجه إلى التدريب.

ج . **ثقافة مُمَكِّنة** : تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قِبَل المنظّمة، وتساعد الموظفين في أداء واجباتهم بشكلٍ سليم وخاصةً عندما يكون السلوك مستهدفاً، ما يعني أنّ التمكين الفعّال يتطلّب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الموظف وسلوكه.

د .**إدارة المعرفة** : تُعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيّد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح

معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة موظفي المنظّمة. وعليه فإنّ إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية ومشاركة أوسع في صُنع القرار.

هـ . **فرق العمل**: لكي يتحقّق التمكين الفعّال لا بُدّ للمنظّمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكلٍ جماعي. إنّ استخدام فرق العمل يتّفق كثيراً مع تمكين الموظفين، وبما أنّ فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معاً لتحقيق هدفٍ عام، نجد أنّ القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدّى بشكلٍ فردي، وبالتالي فإنّ أعضاء الفريق هم الذين يحدّدون طريقة تناول المشكلّة من قِبَل أيّ فردٍ داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظّمات عندما تتبنّى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل مُمَكَّنة هي: المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلّفة وحل الكثير من المشكلّات.

و . **تقنيات الإنتاج**: إنّ توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطوّر القدرات البشرية التي تُشغّل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين الموظفين.

مما تقدم أنّ التمكين الهيكلي يتعلّق بإعادة تصميم: مناخ العمل، وبنوية التقسيمات الإدارية القائمة على الفرق العابرة للدوائر، وبرامج التدريب وهيكلية السلطة لِتُكَوِّنَ جميعها بحُلّتها الجديدة داعماً للموظف في سعيه نحو الارتقاء بمكانته كأحد أهم الأصول المنظمية.

أشكال التمكين:

يتّخذ التمكين أشكالاً متعدّدة بناءاً على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها. فعملية تمكين الموظفين تظهر في أشكالٍ عديدة منها: (أندوراس ومعايعة، 2008، ص.118)

1-**عملية التمكين الرسمية:** وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظّمة.

2-**عملية التمكين غير الرسمية:** والتي تشتمل على فعاليات غير مخطّط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

3-**عملية التمكين الطوعية:** وهي التي لا تستند إلى أيّ قواعد مؤسّسية.

4-**عملية التمكين المؤسّسية:** حيث نجد بأنّ القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية صنع القرار في المنظّمات، حيث تَظهر بعض القوانين المتعلّقة بما يسمى "التحديد المشترك للقرارات".

5-**عملية التمكين المباشرة:** وتَظهر عندما يؤثّر العاملون بشكلٍ مباشرٍ على عملية صنع القرار.

6-**عملية التمكين التمثيلية:** وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات.

استراتيجيّة التمكين التنظيمي:

يُعتبر التمكين استراتيجيّة تنظيمية من شأنها تحقيق الكثير للمنظّمات وموظفيها، وعادةً ما يُذكر التمكين تحت مسميّات مثل: التمكين الإداري أو استراتيجيّة التمكين أو مدخل التمكين، ولشمولية المعنى وعمق المصطلح فقد استخدم الباحث مصطلح "استراتيجيّة التمكين التنظيمي" وذلك لأمرين، أولهما: حتى يتم التمييز بين ما يسمى بالتمكين الاجتماعي، أو تمكين المرأة في العلوم الاجتماعية ومفهوم التمكين السياسي، عن المقصود هنا بالتمكين التنظيمي كما ورد في التعريف الاصطلاحي سابقاً، والسبب الثاني: أنّ التمكين يُعتبَر استراتيجيّة بحق، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه عددٌ من الكتّاب من أنّ التمكين هو استراتيجيّة تنظيمية تهدف لتحقيق جملة مزايا للمنظّمة وفوائد للموظفين فيها، وأنّه طريق التكيّف مع متغيّرات البيئة المتسارعة وشديدة التنافسية، ومن هؤلاء الكتّاب على سبيل المثال: Lau, (2010), Hornstein, (2006), Cloete, (2002), Mohrman, (1993). Peachey, (2002), Kolver, (2001), Margaret, (1997).

ويُمكن القول بأنّ المنظّمات تنطلق نحو العمل باستراتيجيّة التمكين لأسباب يمكن إيجازها بما يأتي:

1- كخطة إلزامية أو مهمة لتحسين المنتجات والخدمات.

2- لأن الشركات الأخرى تعمل ذلك، أي تقليد منظّمات مماثلة في نفس البيئة.

3- من أجل إقامة منظّمة تَعلّم فريدة من نوعها تمتلك قدرات أداء عالية.

عناصر استراتيجيّة التمكين ومتطلباتها:

تتكون استراتيجيّة التمكين من ثلاثة عناصر وهي:

1-مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع الموظفين.

2-هيكلٌ يوضّح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.

3-إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي للسلطة.

وهنالك ثلاثة عناصر يتطلبها تطبيق استراتيجيّة التمكين وهي: (الدوري، 2004)

1-المشاركة في المعلومات، عن النشاط العام للمنظّمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والأنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك. بالإضافة إلى تمكين الموظفين وخاصة في الخطوط الأماميّة من التصرّف في المواقف الجديدة.

2-تحدّي واضح المعالم لحدود تصرفات الموظفين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات الموظفين ببعضهم. ويهدف هذا إلى التوجيه السليم لطاقات الموظفين وتحقيق تأثيرٍ مباشرٍ في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل: رسالة المنظّمة، والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظّمة، وأهداف المنظّمة، والأدوار المسندة للموظفين والهيكلّ التنظيمي للمنظّمة.

3-دور الفريق: ويركّز هذا على دور الفريق في الإطار الجديد. إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظّمة التقليدية، ففيها يُشكلّ الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمةٍ محددةٍ أو مشروعٍ مُعيّن، أمّا في المنظّمة المُمَكّنة يصبح الفريق ركيزة الهيكلّ التنظيمي للمنظّمة بحيث لا

ينتهي بانتهاء المشروع، فهو يتميّز بخاصيّة الاستمرار كما أنّه يشمل كافة الأنشطة في المنظّمة.

الاتجاهات الفكريّة لاستراتيجيّة التمكين:

يُشار للتمكين إلى أنّه فلسفةً منظميةً جديدةً في حين يُشار له بالاستراتيجيّة الإدارية، وأيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم سيتم تناول الاتجاهات الفكرية للتمكين كالآتي: (الدوري، 2009، ص.70)

1-**التمكين بوصفه فلسفة منظميّة جديدة:** فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإنّ لكلّ منظّمة فلسفةً تعتمد على قيمها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، فَيُشار لفلسفة المنظّمة بكونها: عقدٌ ضمنيّ بين أعضاء المنظّمة يحكم هؤلاء الأعضاء في كيفيّة العمل جميعاً لإنجاز الغايات المنظميّة، حيث أنّ المنظّمات تعتمد فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظميّ، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظميّ. تسعى الفلسفة الأولى إلى منع الموظفين من ارتكاب الأخطاء سواءً بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يُسهم في تقليص دور الموظفين في اتخاذ القرارات المنظمية. أمّا الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتركّز على النتائج المستهدفة للموظفين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً. فالأخطاء وفق هذه الفلسفة تُعدّ دروساً للتعلّم واكتساب معرفة جديدة تُغيّر السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة.

2- **التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية:** الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة في المنظّمات الاقتصادية، وهذه الأفكار التي يضعها الموظفون الفاعلون في المنظّمة يتوقع أن تتغيّر وتتكيّف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنّها قادرةً على تغيير واقع المنظّمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكلٍ أفضل. إنّ التغيّرات البيئية بعد ثورة تقنية الاتصالات قد أحدثت تغيّرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكلٍ كبير، ممّا دعت الحاجة لبروز أيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة الموظفين. ويُعتبر التمكين واحداً من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدتها المنظّمات في فرض واقعٍ جديدٍ يُعطي الأفراد مكانةً جديدةً لم تكن متوافرةً لهم قبل ذلك.

3- **التمكين بوصفه استراتيجيّة إدارية:** يُوصف التمكين بأنّه استراتيجيّة إدارية تُستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحوٍ أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوّة والحريّة في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمةً لأهداف المنظّمة وغاياتها. وتتمثّل فقرات هذه الاستراتيجيّة بما يأتي:

أ) وضع الرؤية: أي تحديد رؤية المنظّمة ونقلها إلى الواقع.

ب) وضع الأولويّات.

ج) تطوير علاقات قوية بين الموظفين.

د) توسيع شبكة الأعمال: ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات المنظّمة. هـ) الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة. وهنالك ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجيّة التمكين وهي: أ) خطة استراتيجيّة سنوية. ب) تقييمات إدارية سنوية. ج) التدريب والتطوير.

يتضح من خلال ما تقدّم من وجهات نظر ذلك التباين الفكري تجاه منهج التمكين، وبالتالي فإنّ النظر للتمكين على أنّه استراتيجيّة تنظيمية ينسجم مع الإطار الفكري العام الذي بُنيت على أسسه الاتجاهات الفكرية للتمكين، فهنا يتم تقديم استراتيجيّة التمكين التنظيمي على أنّها نظرة شمولية تنسجم مع الاتجاه الفكري الإداري المعاصر الذي يتطلّع لبناء صورة متكاملة لاستراتيجيّة تمكين تنظيمي تحمل في طيّاتها أبعاداً وخيارات ونتائج، في حال تمّ تبنّيها وتطبيقها في المنظّمة فإنّها تضعها على مسار تنمية الموظفين وتطوير قدراتهم وجداراتهم، الأمر الذي يحقّق ميزة تنافسية لها عندما تمتلك موظفين هم أكثر قدرةً على اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة للمتغيِّرات.

خطوات وافتراضات تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي:

إنّ تبنّي استراتيجية التمكين التنظيمي أمرٌ ليس بالقرار البسيط، فالتمكين يمرّ بمراحل منتظمة بقصد ضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه بشكلٍ مُرضٍ، فالمنظّمة يُراد لها الانتقال من حالة التحكّم والأمر وصولاً لحالة المشاركة والديموقراطية، ويُمكن تطبيق التمكين باتّباع الخطوات التالية: (العتيبي، 2005)

1- **تحديد مبرّرات التغيير:** يجب أن تُحدّد إدارة المنظّمة سبب تبنّي التمكين لموظفيها، وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقّق الأهداف المتوقعة منه، وأياً كان مبرّر تبنّي التمكين، فإنّ شرح وتوضيح ذلك

للمرؤوسين يُساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرّف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها.

2- **التغيير في سلوك المدراء:** أحد التحديّات التي يجب أن يتغلّب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل مُمَكِّنَة تتّصل بتقبّل مبدأ التخلّي عن السلطة، فهناك حاجة ماسّة للحصول على التزام ودعم المدراء لذلك.

3- **تحديد القرارات القابلة للمشاركة:** إنّ تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تُشكلّ أحد أفضل الوسائل للتعرّف على متطلبات التغيير في السلوك. فالمدراء عادةً لا يُحبّذون التخلي عن السلطة والقوّة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يُفضّل أن تُحَدِّد الإدارة طبيعة القرارات التي يُمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكلٍ تدريجي.

4- **تكوين فرق العمل:** من الهام أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلّق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهّم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظّمة ككلّ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكلٍ مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكلٍ جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذي يعمل منفرداً.

5- **المشاركة في المعلومات:** لِكيّ يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل فإنّهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظّمة. فيجب أن يتوفر للموظفين المُمكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أنّ وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تُقدّم مساهمةً لنجاح المنظّمة.

6- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكلٍ جماعي، وبالتالي يُفضّل أن تتوافر للمنظّمة معايير واضحة ومحدّدة لكيفيّة اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظّمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكلّ، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين.

8- **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم توضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يُعني التمكين للموظفين فيما يتعلّق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تُستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

9- **وضع برنامج للمكافآت:** يجب أن تقوم المنظّمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال فريق. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثّل في تقديم مكافأت للموظفين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين.

10- **التريّث لجني ثمار التمكين:** تغيير بيئة العمل لن يتم في يوم وليلة. فيجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث يُتوقع أن يقاوم الموظفين أيّة محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما سيقاوم المدراء أيّة محاولة لنزع الصلاحيات وتفويضها.

يتطلّب التطبيق الناجح لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي تبنّي مجموعة من الافتراضات، ومن هذه الافتراضات ما يلي: (عبدالخالق، 2010).

1. توافر الفرص الكافية للموظفين لممارسة السيطرة الكاملة على أعمالهم.
2. لا يقتصر مفهوم أهليّة الموظف للتمكين على عددٍ محدودٍ من الموظفين الخبراء، وإنّما هو مفهوم ينتشر إلى جميع الموظفين على كافة المستويات.
3. يتعدّى مفهوم التمكين حدود ما يمتلكه الموظف حالياً من سلطات تتيحها له وظيفته.
4. يتم تطبيق مفهوم التمكين من خلال عمليات رسمية و أخرى غير رسمية ، فكلّاهما مطلوب ويتفاعلان مع بعضهما البعض، فكلّ تفاعل يحدث بين المدير والموظف هو فرصة للتمكين.
5. تَفهّم حاجات الموظفين، ويتطلب هذا أن يبدأ التمكين من أسفل الهيكلّ التنظيمي.
6. تكوين فرق عمل لتشجيع السلوك التعاوني بين الموظفين.
7. تشجيع المخاطرة والإقدام لدى الموظفين عوضاً عن التخوّف من الخطأ.
8. الثقة بقدرات الموظفين على الأداء.

وبذلك فإن بأنّ اتباع منهج التمكين كاستراتيجية تنظيمية يحمل في طيّاته إيماناً بضرورة التغيير كأحد أهم متطلبات مواكبة التطوّرات في عالم الأعمال، وأنّ أحد هذه التطوّرات هو أنّ الموظف اليوم لم يعد ذلك الفرد – بصورته النمطية – الذي يكدح لتحصيل قوت يومه، ويبذل نهاره في تنفيذ أعمال روتينية لا تتطلّب أكثر من جهدٍ بدنيٍّ مُعيّن، بل أصبح العنصر البشري أهم الموارد في المنظّمة وأكثرها كلّفةً، بل هو رأس المال الحقيقي الذي تُنفق المنظّمات الكثير في تدريبه وتأهيله وتنمية قدراته، وبالتالي فطريقة التعامل مع هذا الموظف لا بُد أن تختلف باختلاف طبيعته ومؤهلاته، ومن هنا فإنّ العقبة تقع عندما تصطدم

العقلية التقليدية الهرمية السلطوية مع متطلّبات العصر من مرونة واستجابة للتغيّرات وتكيّف مستمر، فيعمد المتضرّرون من التغيير على إحباطه، فمقاومة التغيير أحد أهم المجالات البحثيّة التي يتناولها حقل التطوير الإداري.

محاور التمكين:

هنالك خمسة محاور للتمكين يُمكن أن توفّر وسيلة لوصف أو تحديد شكلّ التمكين المستخدم في أيّ منظّمة، وفيما يلي عرضاً لهذه المحاور: (عبدالخالق، 2010)

1- **المَهَمَّة:** يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تمّ تمكينه من أداء المهام التي تمّ توظيفه من أجلها، وإلى أيّ مدى يُسمح للفرد المُمكّن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظّمة كرضا الموظفين مثلاً.

2- **تحديد المهمة:** يأخذ هذا المحور بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أيّ مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وكم توضّح سياسات وإجراءات المنظّمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الموظفين الفرصة للقيام بإنجاز المهام، وحجم التضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المدراء لتحقيق الأداء الفعال.

3- **القوّة:** إنّ أوّل خطوات التبصّر في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوّة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو الموظفين على حدٍ سواء، ويأخذ بُعد القوّة بعين الاعتبار الشعور بالقوّة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

4- **الالتزام:** يَأخذ هذا البُعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الموظفين والإذعان التنظيمي لأسلوب مُحدَّد للتمكين لديهم، والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوّة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5- **الثقافة التنظيمية:** يبحث هذا المحور في مدى قدرة ثقافة المنظّمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أيّ مدى يُمكن وصف الثقافة بأنّها بيروقراطية أو سلطوية أم ديموقراطية، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوّة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تُشكلّ عائقاً له.

معوّقات تطبيق التمكين:

مما لا شك فيه بأنّ أيّ عملية تغيير يقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تتأتى من الموظفين اللذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنّهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكلّ التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدّد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهنالك العديد من العقبات أمام المضي قدماً باتخاذ التمكين كاستراتيجيّة تنظيمية، ويُذكر من تلك العقبات أيضاً: (العتيبي، 2004)

1. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
2. خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
3. خوف الموظفين من تحمّل السلطة والمسؤولية.
4. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

5. السريّة في تبادل المعلومات. 6-ضعف نظام التحفيز.
6. ثقافة تنظيمية تفضّل الأنماط الإدارية التقليدية. 8-ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
7. غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظّمة والمدراء.
8. نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.

العوامل المعزّزة للشعور بالتَّمَكُّن:

بما أنّ التمكين النفسي يتناول شعور الموظفين بالقدرة والجدارة فإنّ هذا الشعور يتأتّى كنتيجةً لتطبيق ممارسات التمكين في ميدان العمل، ولتعزيز مشاعر التمكُّن لدى الموظفين والتي بدورها تُعزّز انخراطهم في عملية صُنع القرار والمشاركة وتقليل مقاومة التغيير فإنّ هنالك مجموعة عناصر يذكرها القريوتي يؤمّل منها تدعيم تلك المشاعر تتمثّل بما يأتي: (القريوتي، 2006)

1. تفويض السلطة بحيث يتقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع مهامهم.
2. مساءلة الرئيس للمرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
3. حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكلّ التي يواجهونها.
4. تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكلٍ منتظم.
5. توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطوّر واكتساب المهارات والمعارف.
6. التشجيع على التفكير والإبداع، وتقبّل المخاطرة واحتمالية الخطأ.

ثم يؤكّد (Gands, 1990) على الشروط التي لا بُدّ من تحقيقها لكي يشعر العامل بالتمكّن، وهي:

1- تدريب الموظفين بشكلٍ مناسب.

2- وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة.

3- وجود مجموعة من القيم المشتركة.

4- وجود فوائد يمكن اقتسامها.

5- ثقة المدير بموظفيه.

6- دعم الثقافة الكلّيّة للمنظّمة الإقدام على المجازفة.

خصائص المنظّمة المُمَكِّنَة ومستلزماتها:

تتّسم المنظّمة المُمَكِّنَة بمجموعة خصائص ينبغي تحقيقها كمتطلبات لا بدّ من تلبيتها حتى يُمكن القول بأنّ هذه أو تلك المنظّمة "مُمَكِّنَة"، ومن هذه الخصائص والمتطلبات: (الكبيسي،2005، ص.138)

1. الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحوّل نحو الأفضل.

2. إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد وتثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة. ثقافة التمكين هذه تدعو إلى إحلال الالتزام محلّ الرقابة، والفريق محلّ الموظف المُنفرد، والقائد محلّ المدير، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلّفة.

3. تبنّي التعلّم التنظيمي كنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات.

4. مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيودٍ أو حواجز تعيق حركتها فلا أعذار يتعلّل بها البعض لكتمان ما يعرفه عن الآخرين، فيحجب التميكن عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تُبنى عادةً على المعلومات.

5. جعل العمل الجماعي بديلاً عن العمل الفردي، ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفرداً. 6-إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محلّ الشك، وأن يحلّ الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي مكان التحكم والسيطرة والإشراف المباشر، ومنح الجميع حريّة التفكير والتعبير والتصرف بحثاً عما هو أفضل.

6. وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية في المنظّمات التي تتّسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن، لأنّ التمكين يُعتَبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكلٍ أسرع وأفضل.

7. تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظّمة الإدارية وموظفيها.

نماذج التمكين في الفكر الإداري:

هنالك مجموعة من النماذج قدّمها باحثو الإدارة في مجال التمكين سواءً كانت فكرية أو تطبيقية، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل والعمليات والتفاعلات والعلاقات التي تَحكم وتفسّر الظاهرة المقصودة، ومن نماذج التمكين التالي:

1- **نموذج** (Marquardt, 2002) **في التمكين:**

أكد ماركوردت في كتابه "بناء المنظّمة المتعلّمة" على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلّم التنظيمي، حيث ذكر بأنّ التمكين يطلق العنان نحو التعلّم من أجل تحسين الأداء، وأنّه المفتاح لكلّ عمليات التعلّم الوظيفي. وذكر في نموذجه بأنّ مستويات التمكين تزداد باطّراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة، حيث تمرّ بخمس مراحل كالتالي: (الكبيسي، 2005، ص.148)

أ-مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تُعطى بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.

ب- مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات: وهنا يتم تقديم آراء ومداخلات الموظفين.

ج-مرحلة حلقات التمكين: وفيها تتم عملية المشاركة في صُنع القرار مع الموظفين.

د-مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث تُتّخذ القرارات بشكلٍ مستقلٍ من قِبَل الموظفين.

هـ-مرحلة حلقات التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيّات المنظمية بشكلٍ تشاركي.

2- **نموذج** (Tom Peters, 1999) **لعملية التمكين:**

هذا النموذج قائمٌ على عنصرين هما: إشراك الموظفين في كلّ شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل فإنّه يُنصح بتوفير هذه العوامل:

أ-حُسن الاستماع للموظفين.

ب-تقدير جهود الموظفين والاحتفاء بهم.

ج-الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين.

د-الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

هـ-توفير نظام أجور مُحفِّز.

ويَفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبةً في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة الموظفين بآرائهم في أعمال المنظّمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير لهم وإن اختلفوا مع آراء الإدارة. وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته يَنصح بيترز بالتخلّص من بعض المعيقات مثل: الهياكلّ التنظيمية الجامدة والمعقّدة، والقواعد البيروقراطية والشروط المهنية، والتخلّص من عدم الوضوح في دور الإدارة الوسطى (باعثمان، 2002).

3- **نموذج** (Dennis C. Kinlaw, 1995) **لإدارة عملية التمكين:**

حيث قَدّم نموذج لإدارة عملية التمكين يتكوّن من مجموعة خطوات تتفاعل مع بعضها لتؤدّي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين. ووفقاً للنموذج فإنّه هنالك ست خطوات رئيسة ينبغي اتباعها على النحو الآتي:

أ-تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكلّ موظفٍ في المنظّمة. ب-وضع الأهداف والاستراتيجيّات التي تُكوِّن الإطار العام المُنظِّم للموظفين. ت-تدريب الموظفين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المنظّمة. ث-القيام بتعديل الهيكلّ التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحدّ من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرّف. ج-تعديل أنظمة المنظّمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الموظفين. ح-تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك موظفي المنظّمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات الست في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتُغذّي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامّة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معاني: التمكين، والمكاسب المتوقعة منه، وأهدافه، واستراتيجيّاته، ونمطه الرقابي، والأدوات والمهام الجديدة. ويحقّق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: أنّه يُعرّف المديرين والموظفين بالخطوات الرئيسة لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها في منظّماتهم.

4- **نموذج** (Spreitzer, 1995):

عرّفت سبريتزر التمكين كمفهوم نفسي يُركّز على اتجاهات الموظفين نحو التمكين، والتي تَظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام، والشعور بمعنى العمل. وأوضحت سبريتزر أنّ تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات الموظفين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وتمّ تحديد نوعين من العوامل التي تُسهم في تمكين الموظفين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثّلة في مرونة المنظّمة في تزويد الموظفين بالمعلومات والحوافز، وتتظافر هذه العوامل فيما بينها بشكلٍ إيجابي لتنتهي إلى تمكين الموظفين بأبعاده الأربعة: المعنى، والجدارة، والتأثير والتقرير الذاتي، بشرط توفّر الرغبة لدى الموظفين في تحقيق التفوّق وهذا يتطلب تمتّع المنظّمة بقدرٍ من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظّمة (Spreitzer, 1995).

5- **نموذج** (Diane Tracy, 1992) **للتمكين:**

يستند هذا النموذج على عدة مباديء من أهمها: أ- معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم. ب- التخلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات. ت- وضع مستويات الإنجاز المتميّز. ث- تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز. ج-تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات. ح- ومدّهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم. خ-والاعتراف

بإنجازاتهم وتقديرها. د- ودعم الثقة فيهم. ذ- وعدم لومهم في حالة الفشل. ر- والتعامل معهم بشرفٍ واحترام.

6- **نموذج** (Thomas and Velthouse, 1990):

قام هذا النموذج على إكمال ما قدمه نموذج (Conger & Kanungo, 1988) لاحق الذكر، فتمّ بناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment) وعرّف النموذج التمكين بأنّه: زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفةٍ مباشرةٍ للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تُنتج الرضى والتحفيز. ويؤكّد النموذج على أنّ التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمّن النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المنظّمة. وقد حدّد النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين والتي رأى النموذج بأنّها الأساس لتمكين الموظفين وهي:

1- التأثير الحسي الإدراكي: وهي الدرجة التي يُنظَر للسلوك فيها على أنّه يُمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلّق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

2- الجدارة: وهي الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنّه يمتلك المهارة للقيام بأداء الأنشطة بإتقان.

3- المعنى: وهي شعور الفرد بقيمة ومعنى عمله، فهو ينفذ عملاً ذا قيمة ومعنى كبير بالنسبة له ويستحق الجهد والوقت المبذول على إنجازه.

4-حرية الاختيار: حيث يشعر الفرد بأنّه يمتلك الحرية باختيار البدائل والتقرير من ذاته (العتيبي، 2004).

يستنتج مما تقدم أنّ تشابهً كبيراً يتجلّى في المقارنة بين نموذج (Spreitzer, 1995) والأبعاد الأربعة النفسية للتمكين في هذا النموذج.

7- **نموذج** (Conger & Kanungo, 1988):

عرّف كونغر وكاننغو التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية. وتبنّى الكاتبان النموذج النفسي الفردي للتمكين، حيث عرّف التمكين بأنّه: عملية لتعزيز إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرّف على الظروف التي تُعزّز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية. ويؤكّد النموذج على أنّ التمكين يماثل مفهوم القوّة، حيث يُمكن النظر له من زاويتين أولاهما: النظر للتمكين كمُركّب اتصالي فهو يدلّ ضمنياً على تفويض السلطة. وثانيهما: النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدلّ ضمنياً على أكثر من الشراكة في السلطة. وقد حدّد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين، تتضمّن: (العتيبي، 2004)

1: يتم في هذه المرحلة تشخيص الظروف داخل المنظّمة التي تسبب الإحساس بفقدان القوّة لدى الموظفين، مثل البيروقراطية والاتصالات والمركزية والمكافآت والتحفيز والروتين، حيث يتم التعرّف على دور هذه العوامل في الإحساس بالضعف لدى الموظفين وهنا تعمل الإدارة على إزالة هذه الأسباب الكابحة للتمكين.

2: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل المشاركة والإثراء الوظيفي والمكافآت لإزالة العوامل المسببة لشعور الموظفين بالضعف ليتم تزويد المرؤوسين فيما بعد بمعلومات عن فاعليتهم الذاتية.

3: وهنا يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

4: بعد استقبال الموظفين لتلك المعلومات سابقة الذكر، سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

5: التغيير في السلوك من خلال مبادأة الموظفين بإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

أنّ استعراضاً عاماً لأدبيات التمكين يؤكّد بأنّ استراتيجيّة التمكين التنظيمي تتطلّب جهداً دؤوباً للوصول إلى تحقيق أهدافها بشكلٍ مرضٍ وفاعل. بدءً بعملية التحضير النفسي والهيكلي لموظفي ومديري المنظّمة، مروراً بتحديد الأبعاد والخيارات الملائمة للموقف، ثم رسم النتائج المتوقع تحقيقها من استراتيجيّة التمكين. كلّ ذلك لن يُكتب له النجاح ما لم تكن هنالك إرادة حقيقية من قِبل الإدارة وإدراك كامل لطبيعة التمكين وفلسفته من جهة الموظفين.

2- 1- 2 فاعلية عمليات إدارة المعرفة

مقدّمة:

يتصف عالم الأعمال بات يتّصف في العقود الأخيرة باختلاف معايير تقدير قيمة الأشياء عمّا كانت عليه سابقاً. فالحاسوب، وتقنية المعلومات، وشبكة المعلومات العالمية، وأنظمة التصميم الحاسوبية وأنظمة التصنيع المحوسبة باتت هي نمط العمل ومحلّ القيمة، وتراجع دور القوّة العضلية للفرد ونمط الإدارة التقليدية والهياكلّ التنظيمية الجامدة لحساب الأصول غير الملموسة وأنظمة الاتصال والمعلوماتية واقتصاد المعرفة. فقد وجد علماء الإدارة في العالم المتقدم أنّ الفكر والمعرفة المتجدّدة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة وهما جناحا القيادة نحو النجاح الاستراتيجيّ في شتّى المواقف (الرشيدي، 2000، ص.27). كما أنّ المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الإدارة (نجم، 2004). وبات من الضروري توظيف المعرفة في تطوير المنظّمات حتى تصل الإدارة إلى التعلّم التنظيمي الذي يتم توظيفه في تطوير الهياكلّ والأفكار والأساليب والقدرة على حلّ المشكلّات، بل وأنّ المعرفة تتميّز عن باقي الموارد الأخرى، حيث أنّ المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تستهلك بالتداول بل على العكس فإنّها تنمو وتتطور كلّما زاد انتشارها وتداولها بين الناس (السلمي، 2004، ص.175).

ففي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوّة" (عليان، 2008، ص.123). لقد أصبحت المعرفة تُعتبر أهم عناصر الإنتاج، وقد أصبحت تُشكلّ

أولوية خاصة في عصر اقتصاد المعرفة، وأُصبحت المعرفة تُشكلّ الميزة التنافسية للشركات والمنظّمات التي تمتلكها. إنّ العالم يعيش اليوم مرحلةً تشهد اعتماداً كبيراً على المعرفة لدرجة أطلق عليه "عالم المعرفة" (عليان، 2008، ص.9).

تعريف المعرفة:

المعرفة لغةً:

الأصل في كلّمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عَرَفَ) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (القاموس المحيط، 1996، ص.595).

المعرفة اصطلاحاً:

يُمكن تعريف المعرفة بأنّها: الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة الكيف (Know How). والمعرفة تراكمية تكاملية يتم حفظها لتكون جاهزة للاستخدام لمعالجة المشاكلّ والمواقف (Warner, 2004, P.51).

والمعرفة هي: خليط من تجارب محدّدة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تُجسّد تجارب و معلومات جديدة (دفلين، 2001، ص.35)، فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو "العِلْم" (صبري، 2004).

هرميّة المعرفة:

للمعرفة هرمٌ قمته "الحكمة" وقاعدته "البيانات". وهذه الهرمية تمثّل مرحلية التطور والارتقاء من الأدنى نحو الأعلى، فقد أشار (Harris, 1999) إلى أنّ

المعرفة تُشكلّ أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات، ثمّ إلى بيانات، ثمّ إلى المعلومات وتتدرج إلى معرفة –وهي تُعدّ أساساً فعّالاً للابتكار- ثمّ إلى الحكمة، ويتّضح أنّ المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار. ومن هنا لابُدّ من التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات.

البيانات (Data):

يُعرّف (Laudon, 2001, P.9) البيانات بأنّها: عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلّا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها. وعرّف(Davenport, 2000, P.2) البيانات بأنّها مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، تصف جزءاً ممّا حدث، لا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل، ولا تُخبر بما يجب فعله. كما عرّفها (Wiig, 1993, P.73) على أنّها ملاحظات وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة كالأرقام والحروف والكلّمات والإشارات المتناظرة والصور، ودون أي سياق ينظمها. أمّا(المطيران، 2006، ص2) فيعرّفها بأنّها: مواد خام وحقائق مجردة غير منظّمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكلّ أرقام أو كلّمات.

المعلومات (Information):

عرّف (Davenport, 2000, P.2)المعلومات على أنّها رسالة على شكلّ وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي تهدف لتغيير طريقة إدراك المتلقي لشيءٍ ما، فيكون لهذه الرسالة أثراً في الأحكام والسلوك. وعرّف (علي، 2001، ص7) المعلومات بأنّها: عبارة عن مجموعة الحقائق، والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها. وهي حقائق وبيانات منظّمة تُشخّص موقفاً

محدداً أو ظرفاً محدداً أو تُشخّص تهديداً ما أو فرصة محددة، وهي نتاج البيانات (أبو فارة، 2004).

مناهج تعريف المعرفة:

تتعدّد مناهج تعريف المعرفة بناءً على وجهة النظر والحقل العلمي للكاتب، ولكلّ منحاه الخاص الذي يرى من خلاله الأشياء، ولكلّ برهانه على ذلك، ومن تلك المناهج:

1. المنهج الاقتصادي: الذي يرى في المعرفة رأسُ مالٍ فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي (Stewart, 1999, P.58).
2. المنهج المعلوماتي: الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف (Newman, 2000).
3. المنهج الإداري : ويرى في المعرفة موجوداً تتعامل معه إدارة المنظّمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات (Endres, 1997, P.161).
4. المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنيّة تتمكّن المنظّمة من توظيفها لتحقيق أهدافها (Brian, 1999, P.5).
5. المنهج الاجتماعي: وينصرف في تصوره للمعرفة كونها بُنية اجتماعية تعمل المنظّمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها (Wick, 2000).
6. المدخل الوظيفي: ويرى أنّ للمعرفة وظيفة تجعل منها قوّة تتيح للمنظّمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها (Howel, 1998).

7. المنهج الشمولي: يتضمّن تصوراً يضم كافة المناهج الواردة سابقاً وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكلّ اجتماعي يَنتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية يُمدّ المنظّمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز (Jillinda, 2000).

8. المنهج الثنائي: ويشير إلى أنّ المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يُمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة لنقل، أما الجزء الثاني فهي ذو سمة ضمنية غير ظاهرة، مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة (Herschel, 2000).

أمّا (Malhorta, 2000) فيذكر أنّ هناك ثلاثة مناهج أساسية لتعريف المعرفة وهي:

1. المنهج المعلوماتي: يتضمّن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظّمة.

2. المنهج التقني لإدارة المعرفة: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل: نظم التنقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات، والنظم الخبيرة، ونظم المعالجة التحليلية الفورية، ونظم المعلومات الذكية.

3. المنهج الثقافي: يهتم بالإبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلّم الجماعي، التعلّم المتواصل، وبناء المنظّمات الساعية للتعلّم.

مصادر وأصول المعرفة:

تتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها، ومن هذه المصادر يُمكن تحديد الآتي: (Cullen, 2005, P.425)

1- الإنسان أو الفرد العامل: يُعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كلّ العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط هؤلاء الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل، ويُطلق على هؤلاء مصطلح "مجتمع المعرفة"، والذين يمثّلون رأس المال الفكري للمنظّمة، إنّ هؤلاء الأفراد هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة لمنظّماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

2- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

3- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة مثال على ذلك التسويق و بحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعّال في تطوير أنشطة المنظّمات. هذه المصادر يمكن اعتبارها مصادر داخلية للمعرفة، بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثّل في علاقة الشركات مع بعضها البعض، حيث أنّ هذه العلاقات تؤدّي إلى تعلّم الكثير من المهارات والخبرات.

ويُضيف (Cullen) أنّ هنالك مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما:

أ – المصادر الداخلية: تُعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل على: خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراضاتهم وذاكرتهم. يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظّمة.

ب – المصادر الخارجية: هناك الكثير من المصادر الخارجية التي يُمكن للمنظّمة الحصول منها على المعرفة مثل: المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظّمات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

بما أنّ المعرفة باتت تُشكلّ واحدةً من أصول المنظّمة، وعلى أساس تقسيم أصول المنظّمة لنوعين: الملموسة وغير الملموسة، فإنّ أصول المعرفة هي أبرز الأصول غير الملموسة، ويُمكن تقسيم تلك الأصول المعرفية إلى أربعة أقسام رئيسة: (Leontiades, 2001, P.52)

1–**التكنولوجيا:** وتتضمن المعرفة التقنية والتصاميم وتقنيات التصنيع ونتائج البحوث والدراسات وبراءات الاختراع.

2– **المدونات:** وتشمل ما توثقه المنظمه مثل الإجراءات ونظم المعرفة وأدلة التشغيل والدروس المستفادة والخبرة الموثقة.

3- **المعرفة البشرية:** مثل الخبرات الإدراية والتشغيلية والاحترافية، ومعرفة المنظّمة ومعارف السوق.

4- **موجودات أخرى:** كأسرار الصناعة والممارسات المنظمية وحق التأليف والعلامة التجارية.

أنواع المعرفة:

يُمكن تقسيم أنواع المعرفة لنوعين رئيسيين وهما:

1-المعرفة الضمنية (Tacit knowledge): وهي المعرفة المعقّدة غير المصقولة والمتراكمة على شكلّ معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع(Cullen, 2005, P.311)، وهي المعرفة التي لا يُمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، فهي معرفة شخصية ذاتية يصعب تشكيلها ونقلها للآخرين أو إشراكهم فيها. إنّ المعرفة الضمنية تتجذر في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد، وتشمل هذه المعرفة: الحقائق، والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، ووجهات النظر، والأشكال، والصور، والمفاهيم، والأحكام، والتوقعات، والفرضيّات والمعتقدات (Wiig, 1993, P.206).

المعرفة الضمنية مبنيّة على ذاتيّة الأفراد (Subjective)، وهذا النوع من المعرفة هو المعرفة الذاتيّة بالقناعات، والأفكار، والنظرات، والأحاسيس والفطرة. إنّها المعرفة حول علاقات الأشياء ببعضها والفهم السببي للأشياء والأحداث، إنّه ما يُميّز أي إنسان عن غيره، وهو بالضبط ما يُعطي لكلّ إنسانٍ إحساسه وفهمه الخاص للعالم من حوله. والمعرفة الضمنيّة عند (Nonaka, 2004, P.144) تتّصف

بالمعنويّة وصعوبة التعبير عنها، علاوة على أنّها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها، بناءاً على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين و إشراكهم فيها أمراً صعباً.

يتألف البُعد المعرفي للمعرفة الضمنية من: المعتقدات، والإدراك، والمثاليات، والقيم، والعواطف والنماذج الذهنية، وهي جميعها متأصّلة في الناس ويأخذونها على أنّها أمر مُسلّم به، وهذا البُعد يُشكلّ الطريقة التي ندرك بها العالم كما أنّ هناك بُعد تقني للمعرفة الضمنية يتألف من المهارات.

وأشار (Davenport, 2000, P.175) إلى أنّ المعرفة الضمنية يُمكن الوصول لها بشكلٍ رمزيٍ من خلال الأفراد كما يُمكن الحصول عليها فقط بمجهوداتٍ غير عادية، وتُسمّي المعرفة الضمنية بالصامتة. وأكّد (أبوفارة، 2004) إلى أنّ المعرفة الضمنية هي التي تتعلّق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية، ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ورأى (Rosenberg, 2001, P.43) أنّ المعرفة الضمنية تُشير إلى وجهات النظر أو البصيرة والرؤية الذاتية والمشاعر والحدس لدى الأفراد، وهو يرى أنّ هذا النمط صعب التعامل معه من حيث الاتصال، وهو يُفقَد عادةً عندما يُغادر الموظفين الذين لديهم مثل هذه المعرفة المنظّمة. وتتألف المعرفة الضمنية عند (Wiig, 1993, P.206) من الحقائق، والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، والأشكال، والصور، والمفاهيم، والأحكام، والتوقعات، والفرضيّات والمعتقدات واستراتيجيّات التفكير.

لذلك فإنّ على أيّ منظّمة -تريد أن تُدير معرفتها المختزنة في عقول موظفيها -السعي لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك بحفز الموظفين على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم القيام بنشرها بينهم لتطويرها والاستفادة منها.

2- **المعرفة الصريحة المعلنة (Explicit Knowledge)**: وهي المعرفة التي يُمكن التعبير عنها بالكلّمات، والأرقام، والصور، ويُمكن التشارك فيها عبر البيانات، والمعادلات العلمية، والمرئيات، ومواصفات المُنتَج والكتيّبات ويتم نقلها بسهولة للآخرين (Nonaka, 2004, P.3)، وهي المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرةً من خلال كونها متاحة للعقول الواعية أو من خلال كونها مُشكلّة ومنظّمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات، فهي معرفة عامة ومشتركة يمكن الوصول لها ونقلها (Wiig, 1993, P. 207).

وأوضح (Allen, 2003, P.37) إلى أنّ المعرفة الظاهرة هي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلّق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يُمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظّمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظّمة والتي تتعلّق بسياسات المنظّمة، وإجراءاتها، وبرامجها، وموازناتها، ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. ووصف (Rosenberg, 2001, P.44) المعرفة الظاهرة بأنّها معرفة ملموسة وممكن إحصاؤها وممكنة الحصول عليها وممكنة التخزين والنشر، والتقارير المكتوبة تمثّل نموذجاً فيها. كما أكّد (أبو دية، 2004) أنّ المعرفة الصريحة التي تمتلكها أيّ منظّمة هي دون شك أساس المعرفة لديها، لأنّها تتضمّن الكثير من البني التحتية المعلوماتية مثل الاستراتيجيّات والسياسات والعمليات والإجراءات والميزانيات والموازنات وحقوق الملكية، إنّ إدارة هذا النوع من المعرفة غير سهلة، وقد دلّت تجارب كثيرة على أنّ توفر هذه المعرفة في منظّمة ما لا يُعني سهولة الاطلاع عليها والرجوع إليها والإفادة منها بالضرورة وذلك بسبب البيروقراطية أحياناً أو سوء التنظيم والتخزين. كما يضيف

أنّ هذه المعرفة الصريحة تتّصف بكونها معرفة موضوعية وبأنّها حسّية وكذلك فإنّ من خصائصها قابليتها للترميز بالإضافة إلى أنّنا نستطيع الوصول إليها بإرادتنا، ومن ناحية أخرى فإنّه يُمكن تخزينها في قواعد البيانات والتشارك فيها سواء بوسائل مباشرة أو إلكترونية مثل البريد الإلكتروني والإنترنت.

وهي عند (Clark, 2001, P.206) المعرفة التي توجه السلوك البشري كالأفراد أو المنظّمات في جميع النشاطات الإنسانية حيث أنّها عبارة عن مجموعة بيانات، ومعلومات، وإرشادات وأفكار يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع. ويصفها (العتيبي، 2004) بأنّها: المعرفة الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظّمة ومنها الكتيبات المتعلّقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يُمكن للأفراد داخل المنظّمة الوصول إليها و استخدامها و يُمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، واللقاءات والكتب.

بيّن (عليان، 2008، ص.84) بأنّ هنالك تصنيفاً آخر للمعرفة قائم على ثلاثة مستويات وهي:

1- **المعرفة الجوهرية** (Core knowledge): وهي النطاق الأدنى من المعرفة، والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة بشكلٍ أساسي، ولكنّه لا يضمن للمنظّمة قابلية البقاء والتنافسية للأمد البعيد، ولكن لا بُدّ من توافرها للدخول أصلاً للسوق وتكون مثل هذه المعارف سمة يحتفظ بها أصحاب الصناعة نفسها دون غيرهم.

2- **المعرفة المتقدمة** (Advanced knowledge): وهي نطاق المعرفة الذي يُعطي المنظّمة القابلية للبقاء والتنافسية، حيث أنّ المنظّمة تكون قادرة بذلك

المستوى من المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية تمايزها عن الآخرين في السوق.

3-**المعرفة الابتكارية (Innovation knowledge)**: وهي ذلك المستوى المتطوّر من المعرفة الذي يُعطي المنظّمة سمة القدرة على قيادة الصناعة والتفوّق على المنافسين بفضل ابتكار المعرفة متجاوزةً الممارسات التقليدية في السوق.

وصنّف (Marquardt, 2002,P.13) المعرفة إلى خمسة أنواع هي:

1- معرفة ماذا (Know-What): وهي معرفة أيّ نوع من المعرفة هو المطلوب.
2- معرفة كيف (Know-How): وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
3- معرفة لماذا (Know-Why): وهي معرفة لماذا هناك حاجة لنوع معين من المعرفة.
4- معرفة أين (Know-Where): وهي معرفة أين يُمكن العثور على معرفة ما بعينها.
5- معرفة متى (Know-When): وهي معرفة متى تكون هناك حاجة لمعرفة معينة.

ومن المؤكّد أنّ قدرة المنظّمة على تحديد نمط المعرفة المطلوب هو أمرٌ غاية الأهمية، حيث أنّ المنظّمات التي تكون لديها هذه الميّزة هي التي ستكون الأقدر على مواجهة احتياجاتها بفاعلية دون غيرها.

يستنتج مما تقدم أنّ نقطة التمايز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة هي مدى القدرة على التعبير عن المعلومة، وعرضها، وإمكانية نقلها بأساليب

نقل المعرفة المتّبعة. فضلاً على أنّ المعرفة الضمنية تُجسّد تلك التجربة الذاتية للإنسان، وتراكم خبراته، وبنائه الفكري الذي جَهد في تحصيله وخزنه في ذاكرته وداوم على صيانته وتجديده بكلّ مستحدث، وشكلّ له الميزة التنافسية للذات عن الآخرين، ممّا جعله حريصاً على الحفاظ على هذه الثروة الذهنية والتي متى لامست الواقع ووضعت موضعها في ميدان العمل حقّقت له أفضلية، وعادت عليه بمزيد من القوّة والفرص الأفضل. في حين أنّ المعرفة الصريحة تتجلّى في شائع العلم، وسهل النقل، وواضح التفاصيل، وكلّ أمرٍ متاحٍ اكتسابه ومعلومٍ طريقته.

نماذج إدارة المعرفة:

تتأتّى قيمة نمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد العوامل التي يُمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، والنماذج قد تكون مجردة وعبارة عن عروض مُبسّطة للمعرفة الرئيسة، وقد لا تتضمن أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلّها التي يمتلكها الفرد في عقله، ومن هذه النماذج:

1- **أنموذج** (Gupta & Jason, 2002):

يقوم هذا الأنموذج على رؤية أنّ إدارة المعرفة عملية استراتيجيّة تتضمن تحقيق هدف التميّز. ويفترض الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فاعلة وتسير بتسلسل كالتالي:

1- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظّمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدّي لتوليد الميزة التنافسية.

2- التنقية: حيث يتم تحديد أيّ المعلومات وأيّ المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظّمة، ومن ثم تنقيتها، وبناءً عليه يجب على المنظّمة الابتعاد

عن تجميع وترميز كلّ المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنّه تمّ الحصول عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظّمة ورسالتها وأهدافها.

3- الترتيب: بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجيّة المتوخاة منه، تكون المنظّمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف لخزن المعرفة وتنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات الترتيب هذه على توليد ميزة تنافسية.

4- النشر: تُعتبَر عمليتي تسهيل الاتصال وعملة تطوير الثقافة المنظمية هما العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكلٍ جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5- التطبيق: إنّ تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظّمات التي تُطبّق إدارة المعرفة بأفضل صورة (Gupta & Jason, 2002, P64).

2- **أنموذج** (Marquardt, 2002):

حيث اقترح فيه مدخلاً نُظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظّمات، ويتألف الأنموذج من ست مراحل تُغطّي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية المتسلسلة: 1-اكتساب المعرفة. 2-توليد المعرفة. 3-تخزين المعرفة. 4-استخراج المعلومات وتحليها. 5-النقل والنشر. 6-التطبيق والمصادقة. ويوضّح هذا الأنموذج أنّ المنظّمات تتعلّم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإنّ هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن تُوزّع من خلال قنوات متعدِّدة وكلّ قناة لها أطر

زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وباستمرار لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظّمة المُتعلِّمة التي تقود المعرفة خلال كلّ مرحلة من تلك المراحل (Marquardt, 2002, P.26).

3- **أنموذج** (Wiig, 1993):

يُحقّق هذا النموذج أهداف رئيسة هي: 1-بناء المعرفة، 2-الاحتفاظ بالمعرفة، 3-تجميع المعرفة، 4-استخدام المعرفة. ويتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنّها خطوات متسلسلة أي أنّها عملية تُسهّل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنّه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما يُمكن الرجوع للخلف وتكرار نشاطات سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين، والاهتمام يتركّز في هذا الأنموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، والكتب، وقواعد المعرفة المحوسبة. أمّا تجميع المعرفة فله أشكال عدة مثل الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل. على نحو مماثل فإنّه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة اعتماداً على الموقف. يلاحظ في هذا الأنموذج أنّه تم دمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظّمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإنّ هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنّها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً. يركز هذا الأنموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المنظّمة والأفراد لإنتاج المنتجات (Wiig, 1993, P.51).

عمليّات إدارة المعرفة:

لم يُجمع علماء وكتّاب حقل إدارة المعرفة على نموذج مشترك لعمليات إدارة المعرفة ومراحل دورة حياة المعرفة وتفاعلاتها وعلاقاتها (العلي وآخرون، 2006، ص.38)، فبعض الكتّاب يُفصّل العمليات ويُقسّمها والآخر يدمج بعضها معاً كعملية واحدة، وتختلف التسميات للعملية الواحدة، وتغيب بعض العمليات من بعض النماذج كلّيةً، وهكذا. لعلّ ذلك راجعٌ لاختلاف المنطلقات الفكرية التي يتوجه منها الكُتّاب في عملية البناء النظري والتطبيقي، وهذا عائدٌ لطبيعة التداخل مع التخصصات المتعدّدة التي يتشابك معها حقل إدارة المعرفة مثل: أنظمة دعم القرار، وإدارة الوثائق، وإدارة المعلومات، وقواعد البيانات، وعلم الإدراك، وعلم المكتبات، والذكاء الاصطناعي وشبكة المعلومات العالمية (Dalkir, 2005, P.7). ويرى الباحث بأنّ سبب ذلك أيضاُ هو الحداثة النسبية لهذا الحقل العلمي، وهو التفسير لعدم الوصول لذلك المستوى من الاتفاق والاستقرار الفكري والعملياتي لهذا الحقل المتفاعل المتنامي الذي يأخذ موقعه عبر صور من الاهتمام مثل المنتديات والمؤتمرات المتخصصة بالمعرفة وإدارتها، والمؤلفات من الكتب والمقالات التي تأتي بالجديد كلّ يوم، حتى أنّ مساقاً جامعياً بات يُدرّس يحمل اسم إدارة المعرفة. غير أنّه من الواضح وجود مجموعة عمليات أو مراحل أجمع عليها العدد الأكبر من هؤلاء الكُتّاب تَظهر من خلال تكرارها في نماذجهم المتنوعة لإدارة المعرفة.

فإذا ما استعرض مضمون الجدول رقم (2) فإنّه يُمكن استقراء مدى الاتفاق والاختلاف على مُجمل عمليات إدارة المعرفة ومراحل دورة حياتها للنماذج المختلفة المذكورة. وهنا يُمكن إدراك مدى غياب وحدة المصطلح لدى

الكتّاب، فالمحتوى الواحد تمّ التعبير عنه بأكثر من مصطلح، ونلاحظ مدى تكرار بعض العمليات وغياب بعضها كلّياً في نماذج أخرى، إلّا أنّه أوردت عمليات: (الاكتساب) و(التوزيع) و(الاستخدام) ثلاث مرات لكلّ منها. وتمّ إيراد عمليات: (التنظيم) و(التخزين) و(الاسترجاع) و(الإبداع) و(الدمج) و (التقييم) مرتان لكلّ منها. بينما تكررت لمرة واحدة فقط بقية العمليات في جميع النماذج.

الجدول رقم (2)

مقارنة عمليات إدارة المعرفة في بعض النماذج

Nickols 1999	Wiig 1993	McElroy 1999	Rollet 2003	Bukowitz 2003	Zack 1996
الاكتساب	الإبداع	التعلّم الفردي والجماعي	التخطيط	الجلب	الاكتساب
التنظيم	التوريد	صدقية ادعاء المعرفة	الإبداع	الاستخدام	التصفية
التخصص	التصنيف	اكتساب المعلومات	الدمج	التعلم	خزن واسترجاع
خزن وولوج	التحويل	صدقية المعرفة	التنظيم	المساهمة	التوزيع
الاسترجاع	النشر	دمج المعرفة	النقل	التقييم	الاستخدام
التوزيع	التطبيق		الصيانة	بناء وأدامة	
المحافظة على	تحقيق القيمة		التقييم	التجريد	
التخلص من					

Dalkir, K., (2005), knowledge Management in Theory and Practice, Burlington, USA, Elsevier. P.27.

في ضوء ما تم طرحه من أفكار تتعلّق بتراتبية وتكرار عمليات إدارة المعرفة، وبناءً على النمط العام لأدبيات إدارة المعرفة، فإنه يُمكن تناول فاعلية عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

1- **فاعلية اكتساب المعرفة:**

حيث عرّفها (الرزو، 2004، ص31) بأنّها: تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة و خارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخطّطة. وتتضمّن هذه المرحلة عملية تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة أكانت داخلية أم خارجية. ويُمكن تفصيلها كالآتي:

أ- المصادر الداخلية للمعرفة: وتشمل مستودع المعرفة، والمشاركات في المؤتمرات، والأرشيف ومكتبة المنظّمة التي تحوي بياناتها.

ب- المصادر الخارجية للمعرفة: حيث تشمل شبكة الإنترنت، والاستخبارات الصناعية، والأبحاث الأكاديمية، وأبحاث عن الصناعة، والخبراء الاستشاريين، وأيضاً من عمليات الاندماج والاستحواذ ومن استقطاب الموظفين.

يتضح مما تقدم بأنّ صعوبة اكتساب المعرفة تتأتّى من التكلّفة المرتفعة لذلك، فالمعرفة ثروة يتنافس على تحصيلها الكثيرون، فمتى تركّزت المعرفة بفرد زاد الطلب على استقطابه والانتفاع من خبراته، وبالتالي زادت تكلّفة الاستثمار بالمورد البشري.

2- **فاعلية تحوّل المعرفة:**

تتخذ المعرفة شكلّين رئيسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وتتعرض المعرفة لتحويرات متعدّدة بحيث تنتقل المعرفة بين هذين الشكلّين على هيئة مصفوفة بأربعة جوانب كالآتي: (العلي وآخرون، 2006، ص.125)

أ-**تحوّل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية:** ويتم ذلك عن طريق اللقاءات الإلكترونية والدردشة، والتشارك بالخبرات، والمواجهة النقاشية، والاجتماعات.

ب-**تحوّل المعرفة من صريحة إلى ضمنية:** ويحدث ذلك عندما يتلقى الفرد معرفة ما وتحدث عملية تعلّم جديدة لديه، فيحتفظ بهذه المعرفة ويعزّزها ويحلّلها ويربطها بمضامين ذهنية خاصة به، الأمر الذي يولّد نوعاً جديداً من المعرفة تَتحقّق لديه من عملية استيعاب واسعة ومعقدة لجملة معارف كان قد اكتسبها وأحسن إدارتها ذاتياً فمكنته من صياغة شكلٍ جديد وخاص من المعرفة بات حكراً عليه ما دامت على شكلّها الضمني في عقله.

ج-**تحوّل المعرفة من ضمنية إلى صريحة:** حيث تتكشف معارف الفرد وتصبح متاحة للنقل للآخرين، باستخدام أساليب كالنقاشات، والمؤتمرات المتخصصة.

د-**تحوّل المعرفة من صريحة إلى صريحة:** حيث يتم توصيل المعرفة المعلنة من جهة إلى أخرى وذلك عبر وسائل الاتصالات المتنوعة، مثل: الإنترنت، ووسائل الاتصال المرئي والمسموع، والوثائق المدونة، والبريد الإلكتروني والتقارير.

يمكن القول أنّ عنق الزجاجة في عمليات إدارة المعرفة تتجلّى في عملية تحوّل المعرفة، حيث أنّ المعرفة الضمنية – على وجه التخصيص – تُشكلّ للفرد مصدراً للقوّة وثروة ذاتية استحقها بحكم خبرته وتدريبه وتجاربه، ولن يتنازل عن هذه الميزة التنافسية الشخصية للآخرين بسهولة وبدون الإيمان بضرورة نقلها وجدوى ذلك له شخصياً، خاصةً في ظلّ ثقافة منظمية

وقيادة إدارية لا تدعم فرق العمل، ولا تكافيء على المساهمة الفردية المتميّزة، ولا على الانخراط في تحقيق مصلحة المنظّمة ككلّ، وهنا يقع النظر على أهمية تعزيز مشاعر التملّك والولاء التنظيمي.

3- فاعلية مشاركة المعرفة:

إنّ نشر المعرفة بشكلٍ كفء وسهل هو الضمانة لتحقيق عائد مقابل الجهود والتكاليف المبذولة في سبيل تنفيذ العمليات السابقة، ولعلّ التقنيات الألكترونية الحديثة وأنظمة المعلومات باتت تلعب دوراً متميّزاً في إيصال المعرفة والمعلومة للأطراف الأخرى في المنظّمة. والنشر يكون لكلّا نوعي المعرفة الصريحة والضمنية على حدٍ سواء، فتوزيع قصص النجاح وتداول الخبرات بين الموظفين من شأنه نشر المعرفة الضمنية، هذا بالطبع جزء من عملية تحويل المعرفة من ضمنية لصريحة. وتستخدم المنظّمات قنوات التوزيع الرسمية كجلسات التدريب والاتصال الشخصي، وقنوات التوزيع غير الرسمية كحلقات الدراسة والمؤتمرات في سبيل تحقيق ذلك. وتجدر الإشارة بأنّ عدداً من الكتّاب يميلون لتسمية عملية نشر وتوزيع المعرفة بعملية "المشاركة بالمعرفة".

4- فاعلية تخزين المعرفة:

يُعتبر الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة المنظميّة بأشكالها المتنوعة: كالوثائق المكتوبة، و قواعد البيانات والإجراءات من أحد أهم العمليات المعرفية وتساعد تقنيات المعلومات والأنظمة الإلكترونية بشكلٍ واسع في دعم هذه العملية، ويجب العناية بطريقة الحفظ والتخزين للمعرفة المنظمية حيث أنّ تنفيذ هذه العملية بفاعلية من شأنه تحسين آلية الاسترجاع لاحقاً وبشكلٍ يختصر الوقت والجهد ويحقّق الغاية المبتغاة تماماً من ذلك.

5- فاعلية استرجاع المعرفة:

عندما تتطلب الحاجة استحضار محتوى معرفيٍ ما، فإنّه لا بدّ من إجراء عملية استرجاع المعرفة من مصادرها التي كانت قد خزنت فيها، وبالهيئة التي تمّ حفظها عليها، بهدف اختيار الأنسب للحالة المعروضة للبحث والمطلوب حلّها، ويلعب مدى السهولة والسرعة والوضوح في عملية استرجاع المعرفة دوراً هاماً في فاعلية عملية الاسترجاع حيث أنّ ذلك أمرٌ حاسمٌ وجوهري في القدرة على تطبيق المحتوى المعرفي المسترجع ومناسبته لواقع المشكلّة التي تتطلب الدراسة والحل.

6- فاعلية تطبيق المعرفة:

يُعرّف (الرزو، 2004) استخدام المعرفة بأنّه آلية تتضمن استيعاب المفردة المعرفية و ترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع. ومن المؤكد بأنّ جميع عمليات المعرفة ما لم تَقُد لاستخدامها فإنها تذهب هباءً. حيث أنّ الهدف النهائي لجميع العمليات ودورة حياة المعرفة ونماذجها المتنوعة هي الوصول لهذه الغاية وهي الاستخدام، عبر وضع هذا الأصل المنظمي -أي المعرفة- موضع التنفيذ وتحقيق مزايا الاستفادة منه في تحسين المُنتج وحل المشكلّات وتحقيق التميّز. (العلي وآخرون، 2006، ص.38)

7- فاعلية حماية المعرفة:

في عصر تحتدم فيه المنافسة، وتتسارع فيه الأحداث، وتتحرك فيه الكفاءات البشرية بحريّة، وتجهد الاستخبارات الصناعية في سباق مع الزمن بإدراك ما يُخبّيء المستقبل من جديد، فإنّ قضايا الأمن والحماية باتت من أولويات المنظّمات الحديثة. حيث أنّ جميع جهود إدارة المعرفة سوف تذهب هباءً إذا ما واجهت إدارة المنظّمة الخبر السيء بأنّ أحد أهم كواردها البشرية

والذي يُمثل مخزناً معرفياً بارزاً للمنظّمة قد فُقد بأحد الأسباب مثل الوفاة، أو الاستقالة والعمل في منظّمة منافسة أو حتى التقاعد، ليس هذا فحسب بل إنّ الكارثة الحقيقية تقع عندما تكتشف المنظّمة بأنّ قواعد بياناتها قد سُرّبت أو تمّ الاتجار بها لجهات أخرى منتفعة، أو أنّ أحد خوادم الحواسيب والذاكرة الألكترونية قد دُمّرت، والأكثر ضرراً للمنظّمة هو فيما إذا سُرقت أحد أهم قدراتها التنافسية ونقاط قوتها السوقية مثل بعض التصاميم للمنتجات، أو خطط لمشاريع، أو مبادرات لتوليد خدمات جديدة متميزة، أو قائمة الزبائن، أو حتى بعض الوثائق والرسومات. في ضوء كلّ ذلك فإنّ المعرفة مهددةٌ دوماً بالفقدان، ولذلك وجب على المنظّمات اتخاذ كافة التدابير التي من شأنها حماية أمن وسلامة موجودات المنظّمة الملموسة وغير الملموسة على حدٍ سواء. وتلجأ المنظّمات عادة لاستخدام الطرق الرسمية لحماية المعرفة مثل: براءة الاختراع، وحقوق النشر والعلامة التجارية المسجلة، كما تستخدم طرقاً استراتيجية أخرى لحماية المعرفة مثل: السريّة، وتقصير المدة الزمنية لتطوير مُنتج جديد وطرحه في الأسواق وتعقيد تصميم المُنتج بهدف صعوبة التقليد من جهة المنافسين (Faria, 2009). وقد تمّ التطرق لعملية حماية وأمن المعرفة من قِبل (Lindsey, 2002) في نموذجها لفاعلية إدارة المعرفة.

فاعلية عمليات إدارة المعرفة :

يُعبِّر مفهوم فاعلية عمليات إدارة المعرفة عن التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة بشكلٍ يؤدي الى تحقيق الهدف الذي صُمّمت من أجله. كما أنّ فاعلية عمليات إدارة المعرفة هي القدرة على تحقيق رضا أصحاب المصالح

المتمثّلة بتوليد قيمة مضافة من الأصل المنظمي أي المعرفة. وهي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستخدام الموارد المعرفية المتاحة للمنظّمة أحسن استخدام مُمكن، وترتكز على الكيفية التي تتحقّق بها أهداف إدارة المعرفة وتفي بها الاحتياجات وترتكز على عمق الآثار التي يُحدثها تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها. وخلاصة القول أنّ فاعلية عمليات إدارة المعرفة تتعلّق بقدرة إدارة المعرفة في المنظّمة على تحقيق أهدافها المتمثّلة بتوليد قيمة مضافة، وحل المشكلّات بكلّفة ووقت وجهد أقل، وتشكيل رافعة معرفية منظمية تزيد من قيمة أصول المنظّمة بفضل رفع قيمة أصل المعرفة لديها.

وبما أنّ الفاعلية تُعبّر عن درجة إنجاز ما تمّ تخطيطه من أهداف، فإنّه يصعب فهمها بعيداً عن الأهداف التي تمثّل الحالة المرغوب فيها والتي تسعى الإدارة الى تحقيقها مستقبلاً. ويُمكن تقسيم مؤشرات الفاعلية عموماً الى ثلاثة أنواع: (أبو فارة، 2010)

1. مؤشرات المخرجات حيث يكون التركيز على خصائص المخرج النهائي.
2. مؤشرات العمليات والتي تركز على جودة وكمية الأنشطة التي تؤدّى من أجل انجاز المخرجات.
3. مؤشرات هيكلية حيث يتم تقييم قدرة وحدة الأعمال الاستراتيجيّة على انجاز الأداء الفعّال.

ولغايات هذه الدراسة فقد تمّ تبنّي مؤشر العمليات لتقييم فاعلية إدارة المعرفة، حيث أنّ التصوّر الأكثر قابليّة للقياس هو مؤشر فاعلية العمليات في حالة إدارة المعرفة، في حين يصعب الوصول لمعلومات تتصل بأداء وحدات

الاعمال في كلّ منظّمة مدروسة، وفي حيث كون قياس مخرجات المنظّمة الكلّيّة والنهائية أمرٌ يتخذ أبعاداً مختلفة وقد يصعب تحققه.

2- 1- 3- التعريف ببيئة الدراسة:

تتمثّل بيئة الدراسة بالبنوك في المملكة الأردنية الهاشمية، ويبلغ عددها (25) بنكاً عاملاً ومرخصاً في نهاية عام 2011، يتم تصنيفها حسب قوائم البنك المركزي الأردني وجمعية البنوك في الأردن كالتالي: منها (11) بنكاً تجارياً، وهنالك (3) مصارف إسلامية، و (11) بنكاً أجنبياً تتنافس في السوق الأردني.

تلعب هذه البنوك دوراً بارزاً في التنمية والتشغيل في الاقتصاد الوطنيّ، فبالنظر إلى جدول (3) يتبيّن لنا مدى حجم نشاط قطاع البنوك، فإن جميع البنوك تساهم بتوظيف (15790) شخصاً بشكلٍ مباشر في إداراتها وفروعها، وهي تحقّق ربحاً صافياً بعد اقتطاع الضرائب ما قيمته (334.213) مليون دينار أردني.

جدول رقم (3)

حجم نشاط قطاع البنوك في الاقتصاد الأردني * بالألف دينار

ت	التصنيف	عدد الموظفين	صافي الأرباح	رأس المال	الموجودات	الائتمان الممنوح
1	البنوك التجارية	11985	274900	1770400	23801100	9646031
2	البنوك الإسلامية	2190	30470	200000	3512300	1731630
3	البنوك الأجنبية	1615	28843	253600	3553800	1175075
	المجموع	15790	334213	2224000	30867200	12552736

المصدر: جمعية البنوك الأردنية، التقرير السنوي، 2011،

كما يُظهر الجدول رقم (4) مدى التطوّر والتوسّع الذي شهده قطاع البنوك في الأردن خلال الأعوام الماضية، فلقد بلغ عدد البنوك (25) بنكاً، تقدّم خدماتها من خلال (619) فرع مصرفي.

جدول رقم (4)

تطوّر عدد البنوك وفروعها في الأردن

السنة	عدد البنوك الأردنية	عدد البنوك الأجنبية	المجموع	عدد الفروع
2003	16	5	21	471
2004	16	5	21	449
2005	16	8	24	447
2006	15	8	23	506
2007	15	8	23	516
2008	15	8	23	559
2009	15	8	23	593
2010	14	11	25	619

المصدر: جمعية البنوك الأردنية، التقرير السنوي، 2011

بالنسبة للبنوك التجارية العاملة في الأردن فإنها تتألف من (11) بنكاً تجارياً تتوزّع خدماتها عبر الفروع البالغ عددها (469) فرعاً تغطّي معضم مناطق المملكة حسب ما يظهره الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

توزيع فروع البنوك التجارية في الأردن على المحافظات

البنك	العاصمة	إربد	الزرقاء	البلقاء	العقبة	الكرك	مادبا	معان	جرش	عجلون	الطفيلة	المفرق	المجموع
البنك العربي	51	5	8	5	2	1	1	2	1	1	1	1	79
البنك الأهلي الأردني	30	3	3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	44
بنك القاهرة عمان	32	9	5	5	1	2	1	1	1	0	0	2	59
بنك الأردن	36	10	6	2	1	1	1	1	1	2	0	1	62
بنك الإسكان	53	14	11	7	1	8	1	1	1	1	1	1	100
البنك الأردني الكويتي	31	3	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	40
بنك الاستثمار العربي الأردني	7	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	10
البنك التجاري الأردني	17	3	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	26
بنك المؤسسة العربية المصرفية	15	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	19
بنك الاتحاد	12	3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	18
بنك المال الأردني	8	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	12
المجموع	292	53	42	23	12	15	8	6	5	4	3	6	469

المصدر: جمعية البنوك الأردنية، التقرير السنوي، 2011،

كما يُظهر الجدول رقم (6) تقسيمات البنوك في الأردن وسنة تأسيسها، حيث يتبيّن بأنّ أقدم بنكٍ مارس العمل المصرفي في المملكة هو البنك العربي منذ عام 1930م، في حين يُعتبر بنك أبو ظبي الوطني أحدث البنوك ممارسةً لأعماله في العام 2009م.

جدول رقم (6)

البنوك العاملة والمرخصة في الأردن كما في 2011

البنوك التجاريةالبنوك التجارية:		
الرقم	اسم البنك	سنة التأسيس
.1	البنك العربي	1930
.2	البنك الأهلي الأردني	1956
.3	بنك القاهرة عمان	1960
.4	بنك الأردن	1960
.5	بنك الإسكان	1974
.6	البنك الأردني الكويتي	1977
.7	بنك الاستثمار العربي الأردني	1978
.8	البنك التجاري الأردني	1978
.9	بنك المؤسسة العربية المصرفية	1989
.10	بنك الاتحاد	1991
.11	بنك المال الأردني	1996

البنوك الإسلامية:		
.1	البنك الإسلامي الأردني	1978
.2	البنك العربي الإسلامي الدولي	1997
.3	بنك الأردن دبي الإسلامي	2009
البنوك العربية والأجنبية:		
.1	HSBC	1949
.2	البنك العقاري المصري العربي	1951
.3	مصرف الراقدين	1957
.4	سيتي بنك	1974
.5	بنك ستاندرد تشارترد	2002
.6	بنك عودة	2004
.7	بنك الكويت الوطني	2004
.8	بنك لبنان والمهجر	2004
.9	بنك أبو ظبي الوطني	2009
.10	البنك الاستثماري	1989
.11	بنك سوسيتيه جنرال	1993

المصدر: جمعية البنوك الأردنية، التقرير السنوي، 2011.

2- 2 الدراسات السابقة:

2- 2- 1 الدراسات العربية:

- دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009) بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظّمة المُتَعَلِّمَة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظّمة المتعلّمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وقد تمّ تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيّتين الرئيستين وما انبثق عنهما من فرضيّات أخرى فرعية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن والبالغ عددهم579 فرداً، تمّ اختيار عينة عشوائية من المجتمع بنسبة 50% وبذلك يكون حجم العينة 290 فرداً، وتمّ توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة. افترضت الدراسة بأنّه لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغيّر ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في منظّمة التعلُّم. وقد تم رفض الفرضيّتين العدميتين وإثبات الفرضيّات البديلة. وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير للمتغيِّرين المستقلين (ثقافة التمكين) و(القيادة التحويلية) في المتغيِّر التابع (منظّمة التعلّم) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

تتمثّل الإضافة المعرفية لهذه الدراسة بأنّها قدّمت مفهوم "ثقافة التمكين" بشقيه التمكين الفني والإداري بشكلٍ يعطي بعداً اجتماعياً وإنسانياً للتمكين ويوسع مفهومه كحالة وعي منظّمي تتطلّب جهوداً منظّمة لترسيخ وتقبُّل فكرة التمكين من الإدارة والموظفين أيضاً.

- **دراسة (المعاني، 2009) بعنوان "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية".**

هدفت الدراسة إلى التعرّف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية. شملت الدراسة 260 مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. وكانت أسئلة الدراسة كالتالي:

1- ما الترتيب التنازلي لأبعاد إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها.

2- ما الترتيب التنازلي لأبعاد الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها. أمّا فرضيّات الدراسة فكانت كالآتي:

1- لا تتبنّى الوزارات في الأردن مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين فيها بدرجة عالية.

2- لا يرى المديرون في مراكز الوزارات الأردنية بأنّ مستوى الأداء الوظيفي لديهم بدرجة عالية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لعناصر إدارة المعرفة الآتية :(توليد المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة) على مستوى الأداء المدرك الذي يشعر به المديرون في مراكز الوزارات الأردنية. وقد كان من أهم النتائج للدراسة: تبنّي الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأنّ المبحوثين يشعرون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي. ووجود

أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الآتية : (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة) على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغيِّر إدارة المعرفة 40.9% من التباين في اتجاهات المبحوثين نحو تبنّي مستوى الأداء الوظيفي وفقًا لقيمة (R^2) . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة تُعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء متغيِّر مدة الخدمة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تُعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء مدة الخدمة. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك في المعرفة، وتبنّي نظام للحوافز يكافئ الجهود المعرفية، ومنح الموظفين الحريّة الكافية لتمكينهم من تطبيق معارفهم، والاهتمام بتطوير قدراتهم بهدف رفع سوية أدائهم.

يتضح مما تقدم بأنّ هذه الدراسة من الأهمية بمكان إذ أنّها تلقي الضوء على مؤسسات القطاع العام ومستوى إدارة المعرفة فيه، ودلّت نتائج الدراسة على أن مستوى تبنّي إدارة المعرفة كان متوسطاً الأمر الذي يؤشّر على ضرورة إيلاء إدارة المعرفة اهتماماً أكبر لدى قيادات المؤسسات العامة.

- **دراسة (المعاني، 2008) بعنوان" أثر تمكين العاملين على تحقيق التميّز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أثر تمكين الموظفين على تحقيق التميّز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز، وتناولت الدراسة مستلزمات التمكين الهيكلي وعناصر التمكين النفسي للموظفين، وتأثيرها

على تحقيق التميّز من خلال الجودة الشاملة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع منظّمات القطاع العام المشاركة في الجائزة لثلاث دورات وعددها 76 منظّمة، وتمّ اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام والموظفين في كلّ شركة لتوفير البيانات. توصّلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: توافر مستلزمات التمكين الهيكلي لمجوع الشركات بدرجة متوسطة، كذلك بيّنت النتائج إدراك الموظفين بكونهم مُمكّنين بدرجةٍ عالية، وبيّنت النتائج تحقيق الجودة الشاملة بدرجةٍ متوسطة، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيّات وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين الموظفين النفسي وتأثير كلّ منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميّز، كذلك أظهرت النتائج وجود تأثير لتحقيق الجودة الشاملة على تحقيق التميّز في المنظّمات عينة الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها ضرورة إيلاء توفير مستلزمات التمكين الهيكلي درحة أعلى وذلك لأهميتها في تحقيق تمكين العاملين النفسي الذي يؤدّي إلى تحقيق التميّز.

تبرز أهمية هذه الدراسة بأنّها تقدّم دليلاً تطبيقياً للمنظّمات المعنيّة بالتميّز وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وذلك عبر مدخل التمكين كنافذة للتميّز منظمي.

- **دراسة (الشرفا، 2008) بعنوان "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة وزّعت على عينة الدراسة حيث قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل و ذلك من

خلال توزيع الإستبانة على جميع الموظفين في الإدارة العليا في البنك و المتمثّلة في المسميات الوظيفية التالية: مدير عام، ونائب مدير عام أو مساعد مدير عام، ورئيس دائرة أو مسئول دائرة، ومدير فرع، ونائب مدير فرع أو مراقب، و رئيس قسم أو مسئول قسم، البالغ عددهم 174 موظف. واشتملت الدراسة على الفرضيّات:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة **($\alpha = 0.05$)**.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة**($\alpha = 0.05$)**. و قد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية: جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير عند مستوى دلالة **($\alpha = 0.05$)**.

تتأتّى أهمية هذه الدراسة ومساهمتها عبر ربطها إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يلقي الضوء على ذلك التداخل بين مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات، بحيث تأخذ إدارة المعرفة ذات البعد الإداري بعداً تقنياً آلياً من حقل تكنولوجيا المعلومات.

- **دراسة (المحاميد، 2008) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة" .**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الخاصة البالغ عددها 18 جامعة موزعة على العديد من المحافظات الأردنية، وتمّ اختيار عينة عشوائية مكونة من ست جامعات وزّعت الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات تتعلّق بفرضيّات الدراسة أبرزها:

1- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنويّة **($\alpha = 0.05$)**.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ المشارك، الأستاذ المساعد) والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة

التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنويّة ($\alpha = 0.05$). وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ، المدرس) والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئات التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

4- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوسبة المكتبات في الجامعة وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

5- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إيصال الإنترنت مع مكاتب هيئة التدريس في الجامعة وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

6- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة التي تستخدمها الهيئة التدريسية وتحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد أوصت الدراسة بـــالتالي:

1- الاهتمام بالنشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وإعطاؤها وزناً أكبر في الترقية العلمية.

2- إعطاء الفرصة للمرتبة العلمية (المدرس) لما لها من تبعات على نتائج جودة التعليم العالي.

3- الاهتمام بالتعليم الإلكتروني عبر حوسبة المكتبات.

4- الاهتمام بتوصيل خدمات الإنترنت لمكاتب الهيئة التدريسية.

5- صياغة خطة محددة لترسيخ ممارسات إدارة المعرفة وآليات تطبيقها وأهميتها في عمل الجامعات.

تتميّز هذه الدراسة بأنّها ألقت الضوء على عناصر محدّدة ضمن مفهوم إدارة المعرفة تتعلّق بالجانب العلمي، وأنّ هذه العناصر تلعب دوراً ملحوظاً في تحسين مستوى الجودة في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يدعّم دور المعرفة في تحسين الجودة فيها.

- **دراسة (نايف، 2007) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجيّ: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد".**

هدفت هذه الدراسة لتأسيس أطر ومرتكزات فكرية لفلسفة إدارة المعرفة تستند إلى فهم استراتيجيّ لدور المقدرات الجوهرية في عملية بناءها وإدارتها. وتمثّلت مشكلّة الدراسة في الإجابة عن هذه التساؤلات:

1- ما هي خلاصة نتاج الأفكار النظرية عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية.

2- ما هي القدرات التي تمثّل مجالات تنافسية ضعيفة وتمنع من تطوير المقدرة الجوهرية للمنظّمات.

3- ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد كلّ من إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في المنظّمات عينة الدراسة.

4- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذوات دلالات معنويّة بين متغيّرات الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات من العينة، فضلاً عن استخدام المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه، والمنهج المقارن لتفسير الفروق بين الشركات. وقد اشتملت فرضيّات الدراسة على التالي:

1: توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية.

2: هناك تأثير ذو دلالة معنويّة للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجيّ. استخدم الباحث عدداً من الأدوات والأساليب لجمع البيانات كالزيارات الميدانية للمنظّمات، الاطلاع على التقارير الإحصائية للمنظّمات، والإستبانة. شملت عينة الدراسة ثلاث شركات صناعية. فكانت عينة الدراسة تتألف من المديرين والخبراء ومديري الأقسام. وقد كان مجموعهم في تلك الشركات (78) مديراً. وقد كانت استنتاجات الدراسة كالآتي:

1- أشارت النتائج الإحصائية إلى قبول الفرضيّة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنويّة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية.

2- تؤكّد الاستنتاجات المتعلّقة بالتحليل الإحصائي قبول الفرضيّة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنويّة بين المقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجيّ. وقد ذكر الباحث بعضاً من التوصيات هي: ضرورة اهتمام شركات القطاع الصناعي بامتلاك القدر الكافي من المعرفة

لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد سواء أكانت بشرية أم تنظيمية وبين قدرتها بهدف امتلاك مقدرة جوهرية ترتبط بتحقيق أسبقية تنافسية على الآخرين، وتحقيق أداء فعال للأمد الطويل من خلال المشاركة بالمعرفة مع الشركات الاستشارية، والاهتمام بالبحث والتطوير باعتباره المسار الذي يساعد على توليد معرفة جديدة لأجل خلق التجانس المطلوب.

تتجلّى أهمية هذه الدراسة بأنّها أكّدت على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع مستوى المقدرة الجوهرية للمنظّمات والتي من شأنها تحقيق الكثير للمنظّمة في ظل التنافسية الحادّة والسعي لتحقيق التميّز.

- **دراسة (طاشكندي، 2006) بعنوان "إدارة المعرفة: أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة".**

هدفت هذه الدراسة إلى:

1- توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي.

2- توضيح مفهوم إدارة المعرفة.

3- توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدّي إلى تفعليها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 130 فرداً. وقد كان من أهم نتائج الدراسة:

1- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.

2- يجد أفراد مجتمع الدراسة أنّ عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسةً يليها عملية نقل المعرفة واستخدامها ثمّ عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيّر العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

واقترحت الدراسة:

1. تبنّي إدارة التربية والتعليم إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها
2. نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد.
3. رسم الاستراتيجيّة المناسبة لإدارة المعرفة وفق المعطيات الداخلية والخارجية.
4. توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات
5. توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

أظهرت هذه الدراسة بأنّ عملية اكتساب المعرفة تُعتَبر من أهم العمليات المعرفية من وجهة نظر العينة المدروسة، الأمر الذي يؤكّد بأنّ عملية اكتساب المعرفة- كعملية أولى ضمن دورة حياة وعمليات إدارة المعرفة- هي الأكثر أهمية كون باقي العمليات تعتمد على مدى فاعلية تحقيق اكتساب المعرفة أصلاً.

- دراسة (القريوتي، 2006) بعنوان "الشعور بالتمكن الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على مستوى الشعور بالتمكّن لدى المديرين في الإدارة الوسطى، ونظرة الموظفين فيها لمقدار توافر العوامل المعزّزة للشعور بالتمكن الوظيفي. تمّ إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة بها. وشملت فرضيّات الدراسة مايلي:

1: هناك علاقة بين الصلاحيات المُفوّضَة للمرؤوسين للقيام بالعمل وشعورهم بالتمكن.

2: هناك علاقة بين وجود مساءلة كافية من الرؤساء للمرؤوسين عن الأعمال التي يقومون بها وبين الشعور بالتمكن. 3:هناك علاقة بين وجود حرية كافية في اتخاذ المرؤوسين للقرارات بشأن الأمور التي يقومون بها وبين الشعور بالتمكن.

4: هناك علاقة بين وجود فرص كافية للتطور الذاتي للمرؤوسين ولتطوير مهاراتهم وبين الشعور بالتمكن

5: هناك علاقة بين توفير الرؤساء معلومات كافية للمرؤوسين تمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب وبين الشعور بالتمكن.

6: هناك علاقة بين تقديم الرؤساء التشجيع والدعم للمرؤوسين بما يمكنهم من الأ داء المبدع وبين الشعور بالتمكن. كانت نتيجة التحليل الإحصائي قبول جميع

الفرضيّات للدراسة. كما بيّنت الدراسة توافر العوامل المعزّزة للشعور بالتمكن الوظيفي. أوصى الباحث بضرورة اهتمام الدولة بتوفير مزيد من الظروف التي تؤدي إلى زيادة الشعور بالتمكن في نفوس الموظفين عموماً والمديرين تحديداً، والتأكيد على ضرورة اعتماد المؤهلات التعليمية المناسبة كمتطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية.

تَبرُز مساهمة هذه الدراسة بأنّها أظهرت دور (الصلاحيات الممنوحة، والمشاركة، وحرية اتخاذ القرار، وفرص التطور، وتوفر المعلومات، وتشجيع الإبداع) للموظفين في الإدارة الوسطى من قِبل مدراءهم في تحقيق شعور التمكّن عندهم، الأمر الذي يفتح آفاقاً لإجراء دراسات أخرى تتناول تأثير تلك العوامل على الشعور بالتمكّن لدى المستويات الإدارية الأخرى.

– دراسة (الفياض، 2005) بعنوان"تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظّمة".

هدفت هذه الدراسة لبناء أنموذج نظري يتضمّن متغيِّري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وذلك لاستقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات. كما هدفت الدراسة إلى رصد الفروق بين الشركات في مجاليّ التمكين والقدرة التنافسية. خضعت للدراسة 40 شركة من مجموع الشركات الكلّي البالغ 63 شركة. تمّ استخدام الاستبانة كأداة جمع بيانات. تمخضت الدراسة عن النتائج التالية:

1- ترتبط فرق العمل بكلّ من الثقافة المشتركة وتعليم الموظفين بعلاقة طرديّة.

2- ترتبط كلّ من القدرة التنافسية وجودة المنتجات بعلاقة طرديّة مع فرق العمل.

3- اشتمل أنموذج الانحدار على عنصرين فقط من عناصر التمكين التي خضعت للدراسة هما: تكنولوجيا الاتصال وفرق العمل، إذ يمكن من خلالهما التنبؤ بالقدرة التنافسية للشركة.

4- ترتبط كلّ من القدرة التنافسية ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء بعلاقة طرديّة مع تكنولوجيا الاتصال.

5- ترتبط الأسعار بعلاقة طرديّة مع تكنولوجيا الإنتاج. أوصى الباحث الشركات بزيادة مستوى تمكين الموظفين لديها، والحثّ على التعاون والتنسيق بينها وبين الباحثين لتنفيذ بحوث إجرائية في مجال التمكين ليتسنّى لهم معاً زيادة القدرة التنافسية لمنتجات هذه الشركات بمقابل المنتجات الأجنبية المنافسة وحلّ المشاكلّ التي تعترض تحقيق ذلك بطريقة علمية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية الاستفادة من التمكين بشكلٍ ملموس وماديّ لدى المنظّمات كون التمكين من شأنه رفع القدرة التنافسية للمنظّمات الأمر الذي بدوره ينعكس مادياً على حجم المبيعات والأرباح لاحقاً، وهذا تحفيز ماديّ قوي للشركات الربحيِة لتبنّي التمكين.

2- 2- 2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Kai Yao and Xiaoming Cui, 2010)، بعنوان:

"Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency".

هدفت هذه الدراسة لكشف دور العامل الوسيط المتمثّل بالتمكين النفسي للموظفين على ميولهم لترك العمل. وتتناول هذه الدراسة مفهوم التنافس في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يكون هذا التنافس بين المؤسسات على المواهب في المحصّلة النهائية. ويكون رأس المال الفكري مفتاح بناء الميزة التنافسية الجوهرية للمؤسسة. وبناءً على نموذج (Price-Mueller, 2000) فإنّ هذه المقالة تتبنى تعريفات المتغيِّر المنضبط، والمتغيِّر المهيكلّ، ومتغيِّر البيئة حول ميل الموظفين لترك وظائفهم، والتمكين النفسي لهم كمتغيِّر وسيط لتصميم الاستبانة واستخدام نظام (SPSS) في التحليل الإحصائي. تمّ دراسة المؤسسات الخاصة في مقاطعة (Jinan of Shandong) الصينية، حيث تمّ جمع 279 استبانة وزعت على عينة عشوائية. أظهرت نتائج الاختبار للنموذج المهيكلّ عبر الدراسة التطبيقية أنّ: التوزيع العادل، وفرص المكافأة، والعمل الرتيب، والدعم الداخلي الاجتماعي وفرص العمل الخارجية هما العوامل الرئيسية للتأثير على ميول الموظفين لترك وظائفهم. وفي نهاية هذه الدراسة فإنّ الباحثين يقترحان أنّ على المؤسسات العمل على توافق وانسجام العلاقة ما بين سلوك السلطة للقائد والتمكين النفسي للموظفين من أجل إيجاد ثقافة منظمية صحيّة تشجع المواهب الفعالة.

إنّ أبرز إضافة لهذه الدراسة أنّها تُسلّط الضوء على أهمية تعزيز مشاعر التمكين النفسي للموظفين الأمر الذي ينعكس على استقرارهم النفسي ورضاهم

عن العمل وبقائهم فيه، وأهمية ذلك في ظل سوق يتنافس على استقطاب الكفاءات.

- دراسة **(Çakar & Ertürk, 2010)**، بعنوان:

"Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment".

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر الثقافة المنظمية على التمكين وأثر ذلك على القدرات الإبتكارية، وفحص ميزات هذا الأثر. تمّ اختيار فرضيّات الدراسة بتطبيق التحليل على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظّمة لمسح البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة المكونة من 743 موظفاً من 93 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا. أظهرت المؤسسات متوسطة الحجم وعلى مستوى الفرد والمنظّمة هذه النتائج:

1- ترتبط الجماعية (Collectivism) وتجنّب عدم التأكّد بعلاقة طرديّة مع التمكين.

2- يرتبط تقبّل هرميّة السلطة (Power Distance) عكسياً مع التمكين.

3- الميول الذكورية/الأنثوية ليس لها علاقة بالتمكين والقدرات الابتكارية.

4- من بين أبعاد الثقافة تجنّب عدم التأكّد وحده فقط يرتبط بالقدرات الابتكارية. أما بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم فإنّ النتائج أظهرت:

- إنّ تقبّل هرمية السلطة وتجنّب عدم التأكّد يرتبطان مع التمكين والقدرة الابتكارية على مستوى الفرد.

- يرتبط التمكين طرديّاً مع القدرة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى المنظّمة. أمّا في مجال الممارسات الإدارية، فقد ساهمت الدراسة في إيضاح الدور المحوري الذي تلعبه أبعاد الثقافة في عملية تشكيل التمكين وبيئة العمل الابتكارية. كما أظهرت الدراسة بأنّ على المديرين التركيز على ممارسة الإدارة بالمشاركة وتطبيق التمكين لتشجيع القدرة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم. تمثّلت خلاصة هذه الدراسة ببناء نموذج يرتبط فيه كلّاً من الجماعية والميول الذكورية/الأنثوية و تجنّب عدم التأكّد بعلاقة طرديّة مع التمكين، بينما يرتبط تقبّل هرمية السلطة بعلاقة عكسية مع التمكين، والذي بدوره –أي التمكين– يرتبط طرديّاً مع القدرة الابتكارية.

تُبرز هذه الدراسة أثر ثقافة المجتمع على التمكين، والذي بدوره ينعكس على القدرات الابتكارية في المنظّمات. تتجلّى المساهمة من هذه الدراسة بتركيزها على الأبعاد الثقافية للمجتمع وأثرها على ثقافة المنظّمة التي تتأثر بثقافة الأفراد، وأثر ذلك الانعكاس على ممارسات التمكين.

– دراسة (Harris et al, 2009)، بعنوان:

"Leader–Member Exchange (LMX) and Empowerment".

هدفت هذه الدراسة لكشف أثر تبادليّة القائد والتابع على: الرضى الوظيفي، ونوايا ترك العمل، وأداء العمل، وسلوكيات المواطنة المنظمية، مع اعتبار أنّ التمكين يلعب دوراً وسيطاً. وقامت هذه الدراسة على الفرضيّات التالية:

1- يلعب التمكين دوراً وسيطاً في العلاقة الطرديّة ما بين نوعية تبادلية القائد والتابع (Leader–Member Exchange) والرضى الوظيفي وتكون العلاقة الطرديّة في أقوى درجاتها عندما يكون التمكين في أقل درجاته.

2- يلعب التمكين دوراً وسيطاً في العلاقة العكسية ما بين نوعية تبادل القائد والتابع ونوايا ترك العمل، وتكون هذه العلاقة في أقوى درجاتها عندما يكون التمكين في أقل درجاته.

3- يتوسط التمكين العلاقة الطرديّة بين نوعية تبادلية القائد والتابع وأداء العمل، وتكون هذه العلاقة في أعلى درجاتها عندما يكون التمكين في أقل درجاته.

4- يتوسط التمكين العلاقة الطرديّة بين نوعية تبادلية القائد والتابع وسلوكيات المواطنة المنظمية، وتكون هذه العلاقة في أوج قوتها عندما يكون التمكين في أدنى مستوياته.

وقد تكوّنت عينة الدراسة من 402 طالب كعينة عشوائية من الطلبة المرشحين للتخرج من جامعة ميدويسترن. تمّ استخدام الاستبانة كأداة قياس، واستخدم برنامج Linear Structural Relations (LISREL) للتحليل الإحصائي، وأكدّت النتائج قبول الفرضيّات.

تثبت هذه الدراسة بأنّ من أهم عوامل نجاح تطبيق مناهج المشاركة والتمكين هي نمط القيادة، حيث أنّ القيادة المُمَكّنِة هي الأقدر على الدفع باتجاه تحقيق التمكين وجني مزاياه متمثّلةً في هذه الدراسة بالرضى الوظيفي، وتقليل نوايا ترك العمل، وتحسين أداء العمل، وتنمية سلوكيات المواطنة المنظمية.

- دراسة (Czarnitzki and Wastyn, 2009)، بعنوان:

"Does professional knowledge management improve innovation performance at the firm level?"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقّق من تأثير إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري للمنظّمة. شملت عينة الدراسة 1282 مشاهدة مستمدة من "مسوحات ابتكارية المجتمع" التي نفذها (Flemish) عام 2007، والتي تُغطّي قطاعات الصناعة، والتجارة، والنقل، وخدمات الأعمال. افترضت الدراسة:

1- أنّ استخدام سياسة إدارة المعرفة المصنفة له أثر إيجابي على ابتكار العمليات.

2- إنّ حفز الموظفين على المشاركة بالمعرفة له أثر إيجابي على ابتكار العمليات.

3- إنّ جلب المعرفة الخارجية له أثر إيجابي على الابتكار للمُنتَج وتحقيق فرادة السوق والتقليد. وأثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضيّات. كما أظهرت الدراسة بأنّ هنالك اختلافاً بين ثلاث تقنيات لإدارة المعرفة وتأثيرها على ابتكار المنتج والعملية.

1- المقدرة على جلب معرفة خارجية.

2- مساعي المنظّمة لخفض التكاليف.

3- توفر سياسة تصنيف للمعرفة. تؤشّر هذه النتائج بأنّه من المهم للمنظّمة أن تنتقي بعناية أدوات إدارة المعرفة في ظل الابتكار التقني الذي تسعى لتحقيقه. كما استخدم الباحث حسابات الانحدار لبناء دالّة تظهر العلاقة بين المتغيّرات، بالإضافة إلى اختبار F لفحص الفرضيّات.

تُعزّز هذه الدراسة الطرح القائل بأنّ إدارة المعرفة باتت متطلب للمنظّمة الحديثة عبر قدرتها على حفز القدرات الابتكارية للموظفين الأمر الذي يشكلّ رافعة منظمية في السوق والمنافسة القائمة على الابتكار.

- دراسة (Chan et al. , 2008)، بعنوان:

"The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange-driven Psychological Empowerment Process".

هدفت هذه الدراسة لبناء نموذج يفترض بأنّ ثقة التابعين تقود إلى التمكين النفسي الأمر الذي يؤدّي إلى سلوكيات المواطنة المنظمية. حيث تنطلق هذه الدراسة من القول بأنّ التمكين مُشتق من التفاعل الاجتماعي ويعتمد نجاحه على التعاون بين المديرين والموظفين على أن تكون الثقة هي المحتوى الرئيس في هذه العلاقة. ومن هذا المنطلق فإنّ الدراسة رسمت شبكة للتمكين النفسي للموظفين وعلاقته بالعوامل الاجتماعية كالثقة وسلوك المواطنة المنظمي.

وتقوم الدراسة على فرضيّات:

1- إنّ ثقة التابعين تجاه مشرفيهم هي عامل وسيط في العلاقة بين إدراكهم للهيكلّ العضوي للمنظّمة ومدى التمكين النفسي.

2- إنّ ثقة التابعين تجاه مشرفيهم هي عامل وسيط في العلاقة بين إدراكهم لحجم دعم المعلومات الذي يتلقوه من المنظّمة ومدى التمكين النفسي.

3- إنّ ثقة التابعين تجاه مشرفيهم هي عامل وسيط في العلاقة بين إدراكهم لحجم دعم الموارد التي تزودهم به المنظّمة و مدى التمكين النفسي.

4- إنّ ثقة التابعين تجاه مشرفيهم هي عامل وسيط في العلاقة بين إدراكهم لحجم الدعم السياسي الذي تُمدّهم به المنظّمة ومدى التمكين النفسي.

5- إنّ ثقة التابعين تجاه مشرفيهم هي عامل وسيط في العلاقة بين إدراكهم لثقافة المنظّمة الداعمة لقيم التوجهات الإنسانية والابتكارية ومدى التمكين النفسي.

6- إنّ مستوى التمكين النفسي للموظفين يؤثّر بشكلٍ مباشر وطرديّ بتبنّي الموظفين لسلوك المواطنة المنظمي. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة قياس، وتم معاينة 374 موظفاً، واستخدم برنامج Linear Structural Relations (LISREL) للتحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج التحليل بأنّ العوامل الوسيطة جميعاً اتسمت بعلاقة طرديّة ضعيفة، وتمّ رفض الفرضيّة الأولى ودعم باقي الفرضيّات الخمس. تؤكّد الدراسة على أنّ التمكين النفسي متواجد، وأنّ تعريف التمكين النفسي قد وصل لدرجة عالية من الإثراء الفكري، وأنّ حقل التمكين النفسي قد أُسّسَ فعلاً.

تُظهر هذه الدراسة أحد عناصر التمكين المتمثّل بالثقة كعنصر هام في عملية بناء التمكين النفسي ومدى نجاحه في المنظّمات، وهنا يتم إبراز أثر وأهمية العوامل النفسيّة والعلاقات الاجتماعية في نجاح الإدارة، وهو ما يُسجل كحضورٍ قويٍ لمدرسة العلاقات الإنسانية.

- دراسة (Yang, 2008)، بعنوان:

"Antecedents and Consequences of Knowledge Management Strategy".

هدفت هذه الدراسة لفحص سوابق وعواقب استراتيجيّة إدارة المعرفة المؤسّس على نظريّة نمو المنظّمة. تكوّنت عينة الدراسة من 500 شركة تقنية عالية في شانغهاي الصين، حيث جُمعت البيانات باستخدام 190 استبانة من

المديرين في الشركات، واستخدمت الدراسة التحليل الإحصائي ومعامل الارتباط ومقياس كرونباخ ألفا وتحليل المسار لاستخلاص النتائج حيث تبيّن بأنّ النموذج مقبول إحصائياً.

وكانت فرضيّات الدراسة:

1- إنّ الأداء الاستراتيجيّ للمنظّمة يتأثر طرديّاً باستراتيجيّة إدارة المعرفة.

2- إنّ نمو المنظّمة على المدى البعيد يتأثر طرديّاً باستراتيجيّة المنظّمة.

3- إنّ نمو المنظّمة على المدى البعيد يرتبط طرديّاً بالأداء الاستراتيجيّ.

4- إنّ استراتيجيّة إدارة المعرفة ترتبط طرديّاً بالتوجه التعلّمي للمنظّمة.

5- إنّ استراتيجيّة إدارة المعرفة ترتبط طرديّاً بالاضطراب البيئي.

6- إنّ استراتيجيّة إدارة المعرفة ترتبط طرديّاً بالاضطراب التقني.

جائت نتائج هذه الدراسة لتظهر التالي:

1- إنّ استراتيجيّة إدارة المعرفة للمنظّمة والأداء الاستراتيجيّ يرتبطان مع نمو المنظّمة على الأمد البعيد.

2- الاضطراب التقني يرتبط مع استخدام المنظّمة لاستراتيجيّة إدارة المعرفة.

3- الاضطراب البيئي والتوجهات التعلّميّة لا تحمل أثراً ذا دلالة معنويّة على استراتيجيّة إدارة المعرفة.

4- التوجهات التعلميّة تحمل أثراً تفاعلياً على نمو المنظّمة في المدى البعيد.

5- الاضطراب التقني والبيئي لا يحملان أثراً تفاعلياً على النمو المنظّمة في المدى البعيد. وقد تمّ رفض الفرضيّة الرابعة والخامسة وقبول الفرضيّة الأولى والثالثة والسادسة، كما تبيّن بأنّ التوجّه التعلّمي يلعب الدور الوسيط في العلاقة الطرديّة بين استراتيجة إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجيّ، وتبيّن أنّ الاضطراب التقني والبيئي لا يؤثران بشكلٍ دالّ على نمو المنظّمة في المدى البعيد. كما تبيّن بأنّ هنالك أثر طرديّ بين استراتيجيّة المنظّمة لإدارة المعرفة وأدائها الاستراتيجيّ.

لقد سلّطت هذه الدراسة الضوء على أبعاد استراتيجيّة إدارة المعرفة، حيث أنّ نمو المنظّمة وأدائها الاستراتيجيّ يرتبط بوضوح بمدى ممارستها، وترتبط هذه الاستراتيجيّة للمعرفة بمدى الاضطراب التقني الحاصل في بيئة الصناعة.

- دراسة (McCall et al, 2008)، بعنوان:

"Use of Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge".

هدفت هذه الدراسة للتحقّق فيما إذا كان استخدام أنظمة إدارة المعرفة المتجذّرة في المعرفة الصريحة تؤثّر على أداء متخذي القرار المبتدئين وعلى اكتساب المعرفة بشكلٍ مختلف عن استخدام المراجع التقليدية – مثل الكتب والأدلة– في البحث وحل المشاكلّ، واستخدم المنهج التجريبي لدراسة الأداء النسبي واكتساب المعرفة الصريحة، حيث أجريت الدراسة على 188 مشارك في ضمن مجموعتين استخدما إمّا أنظمة إدارة المعرفة أو المراجع التقليدية في حل المشاكلّ. بُنيت هذه الدراسة على فرضيّتين:

1- إنّ مستخدمي أنظمة إدارة المعرفة القادرين على ولوج المعرفة المعلنة المطلوبة لحلّ المشاكلّ يكون أداؤهم أفضل من الأفراد الذين يستخدمون المراجع والدليل والمواد التقليدية.

2- إنّ مستخدمي أنظمة إدارة المعرفة المجذرة في المعرفة المعلنة (مثل التعريفات، القواعد، والأمثلة) سوف يحققون قدرات تفسيرية لحل المشاكلّ أكثر من الأفراد الذين لا يستخدمونها. وجدت الدراسة بأنّ مستخدمي أنظمة إدارة المعرفة تفوّقوا بأدائهم عن أولئك اللذين استخدموا المراجع والمواد التقليدية عندما أتيح لهم المجال بالولوج للأنظمة والمواد الخاصة بأنظمة إدارة المعرفة. بينما تفوّق أداء مستخدمي المراجع والمواد التقليدية على مستخدمي أنظمة إدارة المعرفة عندما تمّ إزالة الأنظمة والمواد والمراجع الخاصة بأنظمة إدارة المعرفة. بينما حسّن كلّ المستخدمين قدرتهم على حلّ المشاكلّ التفسيري وترميز التعريفات والقواعد. لقد أظهرت الدراسة بأنّ هنالك اختلاف دال إحصائياً في مجال اكتساب المعرفة بين المجموعتين محلّ الدراسة، ولقد دعم التحليل الإحصائي الفرضيّتين.

فضلاً عن كون هذه الدراسة دراسة تجريبيّة، فقد تناولت جزئية هامّة من عمليات إدارة المعرفة متمثّلةً باكتساب المعرفة الصريحة- وهي أولى ومن أهم عمليات إدارة المعرفة- وقد نجحت بدراسة أثر استخدام أنظمة إدارة المعرفة المختلفة على مدى اكتساب المعرفة الصريحة مقارنةً بالأساليب التقليدية، تؤشّر نتائج هذه الدراسة جلياً على أهمية تبنّي الأنظمة الحديثة لإدارة المعرفة.

– دراسة (Liu and Tsai, 2007)، بعنوان:

"Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance".

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر أنظمة إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي في الشركات عالية التقنية. تكونت عينة الدراسة من 560 مؤسسة في مجال التقنية العالية تُطبّق إدارة المعرفة. قامت الدراسة على فرضيّتين:

1- إنّ قدرات إدارة المعرفة ذات تأثير دالّ على الأداء التشغيلي.

2- إنّ السمات الخاصة بالمؤسسة كالحجم ذات أثر دالّ على الأداء التشغيلي. وكان من نتائج الدراسة: أنّ تطبيق إدارة المعرفة في العينة مدار الدراسة قد حقّق لموظفيها درجة أعلى من التعلّم والنمو الذاتي وأثراً إيجابياً على أدائهم التشغيلي. وثبت قبول الفرضيّتين وثبت الأثر الإيجابي لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي لعينة الدراسة. وقد قاست الدراسة الأداء التشغيلي عبر بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد المالية، والزبون والعمليات الداخلية.

تؤكّد هذه الدراسة على أهميّة تطبيق أنظمة إدارة المعرفة خاصةً تلك المنافع المرتبطة بالمورد البشري وتنميته عبر تحسين فرص التعلّم والنمو.

– دراسة (Ugboro, 2006)، بعنوان:

"Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing".

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين: تصميم العمل، وتمكين الموظفين والالتزام المنظمي، ضمن بيئة إعادة الهيكلّة وتخفيض أعداد الموظفين في المنظّمة. وهدفت لبناء نموذج نظري مستمد من البيانات التطبيقية لإدارة

وتخفيض النوايا– لمن تبقى من الموظفين– في الترك الاختياري لوظائفهم بعد عمليات الهيكلّة والتخفيض للعمالة وإعادة التصميم. وركّزت الدراسة على المديرين بالإدارة الوسطى والموظفين في المواقع الإشرافية. استُخدم مقياس ليكرت لقياس فقرات الاستبانة، حيث شملت عينة الدراسة خمسة شركات للنقل بالعبور كانت معنية بعمليات إعادة التصميم والهيكلّة ممّا جعلها عينة قصديّة، حيث حُلّلت 438 استبانة استعيدت عبر البريد المدفوع مقدماً، وتمّ التحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكرونباخ ألفا وتحليل العوامل. اشتملت الدراسة على فرضيّتين:

1- إنّ إعادة تصميم العمل (تنوع المهارات، ودلالة المهمة، والاستقلالية، والهوية، التغذية الراجعة) ترتبط طردياً مع الالتزام المنظمي الفعّال.

2- إنّ تمكين الموظفين (المعنى، والأثر، والجدارة، وذاتية التقرير) يرتبط طرديّاً مع الالتزام المنظميّ الفعّال. لقد أظهرت النتائج علاقة دالّة إحصائياً طرديّة بين: تصميم العمل، والتمكين، والالتزام وقد دعمت النتائج الإحصائية هاتين الفرضيّتين. وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة التأكيد على أهمية العمل على تعزيز الالتزام المنظمي للموظفين، ودور التمكين في دعم هذا التوجه للمنظّمات.

تُشكلّ هذه الدراسة الكثير من الاهتمام للمنظّمات التي تنخرط في تنفيذ عملية إعادة الهيكلّة والتصميم لبنيتها في ظل بيئة تنافسية باتت تُجبر المنظّمات على التكيّف والتطوير بشكلٍ مستمر لمجاراة التغيّرات العالمية، إنّ تبنّي منهج التمكين من شأنه -كما تُثبت هذه الدراسة- أن يُسهّل عملية إعادة التصميم والهيكلّة ورفع مستوى الالتزام المنظمي للموظفين.

- دراسة (Halvorsen, 2005)، بعنوان:

"An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to On-Site Supervisors in the Residential Construction Industry".

هدفت هذه الدراسة للتعرّف على طبيعة العلاقة بين متغيِّرين هما: تمكين الموظفين والرضى الوظيفي لديهم. وقامت الدراسة على بناء فرضيّة رئيسة للدراسة وهي: إنّ المشرفين – في الموقع ضمن صناعة الإنشاءات السكنية- المُمكَّنين هم أكثر رضاً بوظائفهم من غير المُمَكَّنين.

اشتمل مجتمع الدراسة على أكبر 400 شركة إنشاءات أمريكية -المصنفة بناءً على معيار الربحية لعام 2005- حيث أنّ 293 شركة منها سعت الدراسة لبحثها وتشكّلت العينة منها، وتمّ تحصيل 122 استبانة فقط لغايات التحليل بسبب ضعف نسبة الاستجابة للعينة المبحوثة.

تمّ التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي لبيانات الدراسة عبر برنامج The Statistical Analysis System (SAS) الإحصائي، وتمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، الانحدار، ومعامل التحديد. وكانت نتيجة التحليل أنّ معامل الارتباط بين التمكين والرضى كان مرتفعاً وإيجابياً، حيث أنّ الفرضيّة قد دُعمت وأظهرت العلاقة الطرديّة القوية بين المتغيِّرين: التمكين والرضى الوظيفي. أوصى الباحث في الدراسات القادمة بأن يتم تغيير وصف العينة المدروسة من الموظفين بحيث يتم دراسة مجالات تفصيلية أخرى لديهم.

تدلّ هذه الدراسة بوضوح على الارتباط القوي بين تمكين الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي، وحيث أنّ رضى الموظفين من العوامل التي تقود

إلى كثير من الأمور مثل: الولاء المنظمي، والإنتاجية، والبقاء في الوظيفة مثلاً، فإن عامل التمكين قد يكون الاستراتيجيّة الأكثر جدوى في تحقيق عدة مزايا المنظّمة ضمن علاقتها بمواردها البشرية.

- دراسة (Salojärvi et al., 2005)، بعنوان:

"Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs"

هدفت هذه الدراسة للتعرّف على أثر إدارة المعرفة على النجاح المالي للشركات، وتتمثّل المساهمة للدراسة في فحصها للعلاقة بين النمو المستدام للمبيعات، ونشاطات إدارة المعرفة. كانت فرضيّات الدراسة:

1- إنّ توظيف ممارسات إدارة المعرفة وسياساتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أثر طرديّ على النمو المستدام لهذه المؤسسات.

2- إنّ مجموعة المؤسسات التي أظهرت نمواً مرتفعاً ومستوى وعي مرتفع بإدارة المعرفة كانت هي الأكثر قدرةً على إدارة أصولها المعرفية مقارنةً بغيرها من المؤسسات المدروسة. حيث شملت عينة الدراسة 108 منظّمة فنلدنية من الحجم الصغير والمتوسط (لديها أقل من 249 موظف) اختيرت عشوائياً، ولقد تمّ جمع البيانات بواسطة استبانة ومقابلات أجريت مع عشرة شركات. كان من نتائج الدراسة إثبات أنّ المستوى المرتفع لنضج إدارة المعرفة يرتبط طردياً مع النمو المستدام على الأمد البعيد. كما أظهرت الدراسة درجة وعي مرتفعة لدى العينة المفحوصة لمفهوم إدارة المعرفة.

قدّمت هذه الدراسة دعماً مادياً لتعزيز تبنّي إدارة المعرفة. حيث أظهرت تحقيق منافع مادية ملموسة لتبنّي إدارة المعرفة تمثّلت بالربحية والنمو المستدام

والمبيعات على خلاف باقي الدراسات التي تتحدث عن متغيِّرات اجتماعية ونفسية تنعكس على أداء المنظّمة.

- دراسة (Melhem, 2004)، بعنوان:

"Significant Conditions in Employees Empowerment: The Case of Jordanian Four Star Hotels".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين (التمكين) كمتغيِّر مستقل من جهة، و (الاتصال، وتدفق المعلومات، والحوافز، والمعرفة والمهارة، والاستقلالية) من جهة أخرى كمتغيِّرات تابعة. حيث شملت عينة الدراسة عشرة فنادق في الأردن من تصنيف أربعة نجوم، اختيرت كعينة عشوائية ، وتمّ بحث 95 موظف مكاتب أمامية فيها، استخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة كأداة جمع للبيانات، واستخدم التحليل الإحصائي برنامج (SPSS). أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً بين هذه العوامل: (الاتصال، تدفق المعلومات، الحوافز، والمعرفة والمهارة، والاستقلالية) مع تمكين الموظفين. حيث بلغت قيمة الارتباط (R) 90.6% بمعنى ارتباط قوي وإيجابي، ويُعزى التباين في مستوى التمكين للموظفين في هذه الفنادق الأردنية إلى العوامل المذكورة، كما أظهرت الدراسة بأنّ مستوى التمكين للموظفين يرتبط بمستوى الرضى الوظيفي بشكلٍ كبير. ويوصي الباحث بتبنّي تطبيق مبدأ التمكين للموظفين بشكلٍ تدريجي لكي يتم دمجة في بيئة العمل حيث أنّه عملٌ معقّد يتطلّب الدعم والالتزام من المسؤولين. ويقدّم الباحث أنموذجاً يظهر المتغيِّرات (الاتصال، وتدفق المعلومات، والحوافز، والمعرفة والمهارة، والاستقلالية) بالمستقلة والتي سوف تؤثر على (تمكين الموظفين) كمتغيِّر تابع، ثمّ كلّ ذلك يؤدي إلى تحقيق (الرضى الوظيفي) كمتغيِّر تابع نهائي في الأنموذج.

الإضافة من هذه الدراسة أنّها قدمت أنموذجاً يبين نتائج التمكين، وأظهرت أهمية تبنّي استراتيجة التمكين بشكلٍ فاعلٍ قائمٍ على الاستعداد والتدرّج والتقبّل حتى يؤتي التمكين نتائجه المتوقعة.

- دراسة (Scott et al., 2004)، بعنوان:

"Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction.

هدفت هذه الدراسة لبناء نموذج من مستويين هما: المستوى الفردي فيما يتعلّق بمتغيِّرات التمكين النفسي للموظفين وأداء الفرد للعمل والرضى الوظيفي، ثمّ على مستوى وحدة العمل فيما يتعلّق بمناخ التمكين وأداء وحدة العمل. قامت الدراسة على الفرضيّات التالية في مسعاها لبناء النموذج المذكور:

1. إنّ مناخ التمكين والتمكين النفسي هما بنائان متمايزان.
2. إنّ مناخ التمكين والتمكين النفسي يرتبطان طرديّاً وبشكلٍ دال إحصائياً.
3- إنّ مناخ التمكين يرتبط بشكلٍ طرديّ ودالّ إحصائياً مع أداء وحدة العمل.
3. إنّ التمكين النفسي يرتبط طرديّاً وبشكلٍ دالّ إحصائياً مع أداء الفرد للعمل.
4. إنّ التمكين النفسي يرتبط طرديّاً وبشكلٍ دالّ إحصائياً مع الرضى الوظيفي. شملت عينة هذه الدراسة 301 موظفاً أمريكياً في صناعة التقنية العالية يعملون في 50 مشروعاً للتطوير، وكان من نتائج الدراسة إثبات دلالة الفرضيّات وقبولها. من أبرز نتائج هذه الدراسة التأكيد على أهمية

التمييز بين التمكين كمنهج تتبنّاه المنظّمة ومناخ التمكين الذي من شأنه إنجاح التمكين وتعزيزه، وإبراز دور التمكين في تحسين الأداء و رفع مستوى الرضى الوظيفي.

إنّ أبرز ما قدمته هذه الدراسة من إضافة يتمثّل بتحليل الآثار المترتبة على تبنّي التمكين على مستويين مختلفين أولهما المستوى الفردي وأثر التمكين على رضى الموظف وأداءه، وعلى مستوى وحدة الأعمال وأثر التمكين على أداءها وتشكيل مناخ التمكين. وهذا تحليل متميّز ومتقدّم في هذا المجال.

2- 3 ما يُميّز الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة:

تتميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الجوانب التالية:

أ-**الهدف:** تهدف هذه الدراسة لتناول أثر استراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة. وهي بذلك تقدم أنموذجاً أولياً مُحدداً لهذا الأثر. بينما هدفت الدراسات السابقة لدراسة التمكين من جهات: ثقافة التمكين، أو الشعور بالتمكين، أوالتمكين النفسي، أو التمكين الهيكلي. كما أنّه تمت دراسة إدارة المعرفة في الدراسات السابقة من جهات: إدارة المعرفة وتقنية المعلومات، أوتفاعلات إدارة المعرفة، أو أنظمة إدارة المعرفة.

ب-**البيئة:** يتكوّن المجتمع في هذه الدراسة من البنوك التجارية في الأردن، بينما تكوّن المجتمع في الدراسات ذات الصلة من شركات خاصة، أو وزارات، أو مصارف، أو جامعات خاصة، أو مؤسسات عامة أو فنادق.

ج-**منظور استراتيجيّة التمكين التنظيمية:** تناولت الدراسات السابقة التمكين من منظور التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) أو التمكين الهيكلي (القيادة المُمَكِّنة، العمليات الممكنة، الثقافة الممكنة، إدارة المعرفة، فرق العمل، وسائل تقنية الإنتاج). بينما تتناول هذه الدراسة التمكين من منظوره كاستراتيجيّة تنظيمية تحمل أبعاداً وخيارات ونتائج، وتتشكّل هذه العناصر من خليط من أنواع التمكين النفسي والهيكلي ضمناً بالإضافة لغيرها من الأبعاد.

د-**فاعلية عمليّات إدارة المعرفة:** بينما تتشابه أغلب الدراسات السابقة بتناول أحد أو بعض عمليات إدارة المعرفة، فقد تمّ تبنّي عملية جديدة ضمن عمليات إدارة المعرفة تتمثّل بـــ "فاعلية حماية المعرفة" المستمد من دراسة (Lindsey, 2002) والذي يعتبر إضافة نوعية في مجال قياس فاعلية عمليات إدارة المعرفة، حيث لم ترد هذه العملية في أي دراسة أخرى على حدّ علم الباحث.

ه-**مدخل العمليات لقياس الفاعليّة:** تّم قياس فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة عبر قياس فاعليّة كلّ عمليّة من عمليّات إدارة المعرفة حسب مدخل العمليات في قياس الفاعليّة (أبو فارة، 2010).

تتجلّى الإضافة الفكرية المتحقّقة من هذه الدراسة في أنّها شكلّت إطاراً متمايزاً لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي يتكوّن من أبعادٍ، وخياراتٍ ونتائجٍ، وبطريقة تختلف عمّا تناولته الدراسات الأخرى لأنواع التمكين النفسي والهيكلي. كما قاست هذه الدراسة "فاعلية إدارة المعرفة" من مدخل "العمليات" كأحد المداخل لقياس الفاعلية. كما أنّ الدراسة بحثت أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3-1 منهج الدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة.

3-3 وحدة المعاينة.

3-4 مصادر البيانات وأدوات الدراسة.

3-5 إجراءات الدراسة.

3-6 اختبارات الصدق والثبات.

3-7 الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات.

3-8 التعريف ببيئة الدراسة محلّ البحث.

3-9 خصائص مجتمع الدراسة.

الطريقة والإجراءات

يتناول الفصل نوع الدراسة وطبيعتها ويقدّم عرضاً لمجتمع الدراسة ووحدة التحليل فيها ويبيّن كذلك مصادر الحصول على بيانات الدراسة وأداة جمعها. ويتضمّن الفصل كذلك عرضاً لنتائج اختباري صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات المعتمدة في انجاز الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات. كما يتضمّن الفصل وصف خصائص وحدة التحليل وهو ما سيتم بيانه وفقا لما يأتي:

3- 1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفيّ التحليلي باستعراض الأدبيات المتعلّقة بموضوع الدراسة: استراتيجيّة التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. كما تعتمد الدراسة على البيانات الأوليّة التي تمّ استقصاؤها من المصارف التجارية في الأردن بهدف الوصول إلى نتائج يؤمّل أن تخدم القطاع المصرفي والمنظّمات عموماً والمجتمع البحثيّ.

وقد استُخدم الجانب الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1. إلى أيّ مدى تُطبّق البنوك التجاريّة استراتيجيّة التمكين التنظيميّ؟
2. إلى أيّ مدى تُطبّق البنوك التجاريّة عمليّات إدارة المعرفة بفاعليّة؟

في حين استُخدم الجانب التحليلي لاختبار الفرضيّات والنموذج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

3. ما هو أثر استراتيجيّة التمكين التنظيميّ على فاعليّة عمليّات إدارة المعرفة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لمستوى تطبيق استراتيجيّة التمكين التنظيميّ تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (عدد سنوات الخبرة، ومستوى التعليم) ؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لمستوى فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (عدد سنوات الخبرة، ومستوى التعليم) ؟

3- 2 مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها عشرة بنوك كما هو موضّح في الجدول (7). وتحتوي هذه البنوك على 429 فرعاً. لقد تمّ استثناء البنوك الإسلامية وعددها (3) والبنوك العربية والأجنبية وعددها (11) من العدد الإجمالي للبنوك العاملة والمرخصة في الأردن وعددها (25) اعتماداً على تقرير جمعية البنوك الأردنية والتقرير السنوي للبنك المركزي الأردني (2011)، كما أنّه تم استثناء البنك الأردني الكويتي – وهو بنك أردني تجاري– من مجتمع الدراسة كونه لم يستجب لأيّ استبانة.

جدول رقم(7)

أسماء البنوك مَحلّ الدراسة

ت	اسم البنك
1	البنك العربي
2	البنك الأهلي الأردني
3	بنك القاهرة عمان
4	بنك الأردن
5	بنك الإسكان
6	بنك الاستثمار العربي الأردني
7	البنك التجاري الأردني
8	بنك المؤسسة العربية المصرفية
9	بنك الاتحاد
10	بنك المال الأردني

3-3 عينة الدراسة ووحدة المعاينة:

تتألّف عينة هذه الدراسة من 306 فرعاً مصرفياً للبنوك التجارية الأردنية، تمّ اختيارها كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ 429 فرعاً للبنوك التجارية الأردنية، وزّع عليها 306 استبانة، بعدها تمّ استرداد 248

استبانة، أي بنسبة استرداد 92.7% ، كان يصلح للتحليل منها 230 استبانة فقط بعد استبعاد 18 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل.

وحدة المعاينة: تتمثّل وحدة المعاينة والتحليل في هذه الدراسة والتي تمّ توزيع الاستبانات عليهم بإداريي الفروع المصرفية، ويمثّلهم من يشغل منصب مدير فرع، أو مدير دائرة، أو رئيس قسم في كلّ فرع مصرفي من عينة الدراسة.

3- 4 مصادر البيانات وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مصدريين رئيسين لجمع البيانات التي تطلّبتها الدراسة، وهما:

1- **المصادر الأولية** : بهدف تناول الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع بجمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي صُمِّمت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العينة المستهدفة. كما إجريت مقابلات مهيكلّة مع مدراء ذوو خبرة في مجال العمل المصرفي في الأردن.

2- **المصادر الثانوية** : حيث تتجه الدراسة في معالجة الإطار النظري للدراسة لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثّل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والتصفح في مواقع الإنترنت المختلفة.

أدوات الدراسة:

1- **الاستبانة:** صممت الاستبانة كأداة لقياس أبعاد متغيِّرات الدراسة (استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وفاعلية عمليات إدارة المعرفة) بعد الاطلاع والأخذ بآراء الباحثين والكُتّاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأوليّة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضيّاتها، حيث وجهت الاستبانة إلى إداريي الفروع المصرفية في البنوك التجارية في الأردن. وقد استفاد الباحث من الأدبيات السابقة في بناء متغيِّرات الدراسة وأبعادها، وتكونت الاستبانة (الملحق رقم 2) من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيِّرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيِّرات هي (العمر ، النوع الاجتماعي، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: تضمّنت متغيِّرات الدراسة بعدين رئيسيين هما: استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وفاعلية عمليات إدارة المعرفة، تمّ قياس أبعاد هذه المتغيِّرات عن طريق فقرات الاستبانة والتي صُمّمت بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة والتي أورَدَت بعضاً من الأسئلة والفقرات للقياس والتي تشمل الدراسات التالية: Ling and Nasurdin, (2010), Xue, et al., (2009), Yang and Choi, (2009), Hudson, (2008), Menon, (1999), Geroy, et al., (1998), Spreitzer, (1995). وقد تمّ دراسة هذه المتغيِّرات والأبعاد من خلال (66) فقرة وُزِّعت على عددٍ من الأبعاد على النحو التالي:

أولاً: استراتيجيّة التمكين التنظيمي:

وشملت (15) بعداً فرعياً تضمنت (45) فقرة وهي مستمدّة من الدراسات المبيّنة بالتفصيل في ملحق رقم (4):

أبعاد استراتيجيّة التمكين:

1- المعنى: وتمّ قياسه من خلال (3) فقرات .
2- الجدارة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات .
3- الاستقلالية: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات .
4- السيطرة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات .
5- تبنّي أهداف المنظّمة: وتمّ قياسه من خلال (3) فقرات .
6- التأثير: وتمّ قياسه من خلال (3) فقرات .

خيارات استراتيجيّة التمكين:

1- تبادل المعلومات: وتمّ قياسه من خلال (3) فقرات .
2- المشاركة في صُنع القرار: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات.
3- تدريب فرق العمل: وتمّ قياسه من خلال (3) فقرات.
4- تطوير المسار الوظيفي: وتمّ قياسه من خلال (3) فقرات.
5- النمذجة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات.

نتائج استراتيجيّة التمكين:

1- المكافأة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات.
2- القوّة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات.
3- التفويض: وتمّ قياسه من خلال (3) فقرات.
4- المسؤولية: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات.

ثانياً: فاعلية عمليات إدارة المعرفة: وشملت (7) أبعاد فرعية، تضمنت (21) فقرة وهي مستمدّة من الدراسات المبينة بالتفصيل في ملحق رقم (4):

1- فاعلية اكتساب المعرفة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات .
2- فاعلية تحول المعرفة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات .
3- فاعلية مشاركة المعرفة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات .
4- فاعلية تخزين المعرفة: وتمّ قياسها من خلال (3) فقرات .
5- فاعلية استرجاع المعرفة: وتم قياسها من خلال (3) فقرات.
6- فاعلية تطبيق المعرفة: وتم قياسها من خلال (3) فقرات.
7- فاعلية حماية المعرفة: وتم قياسها من خلال (3) فقرات.

وتم اجراء تحليل الجزء الأول من الاستبانة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، في حين تمّ قياس المتغيِّرات المستقلة والتابعة من خلال مجموعة من الفقرات، حيث أعتمد بأتباع أسلوب القياس المستند على (مقياس ليكرت الخماسي) وكانت بدائل الإجابة لكلّ فقرة من (1) إلى (5) وفقاً لما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تمّ توزيع (306) استبانة على أفراد وحدة المعاينة وهم إداريي فروع البنوك التجارية في الأردن، ممثلين بمنصب: مدير فرع، مدير دائرة، رئيس قسم، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (248) استبانه بنسبة (81%) وقد تمّ استبعاد (18) استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (230) استبانه بنسبة

(75%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعدّ مقبولةً لإجراء التحليل الإحصائي. ويبيّن الجدول رقم(8) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة المشمولة بالتحليل والنسبة المئوية لكلّ منها في كلّ بنك.

جدول رقم (8)

الاستبانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة من البنوك التجارية في الأردن

ت	اسم البنك	عدد الفروع	الاستبانات الموزعة	نسبة التوزيع	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد	الاستبانات المستبعدة	نسبة الاستبعاد	الاستبانات الصالحة	نسبة الصلاحية
1	بنك الإسكان	100	55	55%	49	89%	6	12%	43	88%
2	البنك العربي	79	76	96%	58	76%	5	8%	53	92%
3	بنك الأردن	62	50	80%	42	84%	2	5%	40	95%
4	بنك القاهرة عمان	59	40	67%	34	85%	2	6%	32	94%
5	البنك الأهلي الأردني	44	40	91%	30	75%	3	10%	27	90%
6	البنك التجاري الأردني	26	14	54%	8	57%	0	%0	8	100 %

7	بنك المؤسسة العربية المصرفية	19	8	42%	8	100 %	0	%0	8	100 %
8	بنك الاتحاد	18	8	44%	8	100 %	0	%0	8	100 %
9	بنك المال الأردني	12	11	92%	7	63%	0	%0	7	100 %
10	بنك الاستثمار العربي الأردني	10	4	40%	4	100 %	0	%0	4	100 %
المجموع		429	306	%65	248	%81	18	%7	230	%92

2-**المقابلة:** إجريت مقابلتين مع مدراء ذوو خبرة في المجال المصرفي، أحدهما يشغل منصب مدير تقييم الأداء، والآخر يشغل منصب مدير خدمة العملاء، فإنّه تمّ إجراء المقابلات المهيكلّة على صيغة ثلاثة مجاميع من الأسئلة، تناول الجزء الأول استراتيجية التمكين التنظيمي، وتناول الجزء الثاني فاعلية عمليات إدارة المعرفة، وتناول الجزء الثالث العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء المُقابَلَين. تكوّن الجزء الأول من سبعة أسئلة، والجزء الثاني من ثمانية أسئلة، والجزء الثالث من سؤال وحيد يتناول وجهة النظر من العلاقة بين المتغيرين الرئيسين للدراسة. قام الباحث بإجراء المقابلة وتسجيلها وتلخيص أبرز نقاطها ليُصار إلى عرضها في الفصل الرابع، ومناقشة نتائجها في الفصل الخامس. وكما يوضّح الملحق رقم (5)

الملحق رقم (5)

أسئلة المقابلة:

الجزء الأول: أسئلة تتعلّق باستراتيجية التمكين التنظيمي:

1- ما هو واقع تمكين الموظفين في قطاع البنوك في الأردن؟

2- ما هي درجة الوعي بمفهوم التمكين في قطاع البنوك في الأردن؟

3- ما هي معيقات تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي؟

4- ما هو الدافع الذي يدعو البنوك لتبنّي استراتيجية التمكين التنظيمي؟

5- هل تتبنّى البنوك في الأردن برنامجاً للتمكين وتسعى لتطبيقه؟

6- ما هي العناصر التي تعتقد بأنّها تسهم في نجاح استراتيجية التمكين التنظيمي ؟

7- هل هنالك في البنوك جهة مختصة بتنفيذ استراتيجية التمكين التنظيمي؟ وما هي الجهة التي تعتقد بأنّها الأقدر على ذلك؟

الجزء الثاني: أسئلة تتعلّق بفاعلية عمليات إدارة المعرفة:

1- ما هو واقع إدارة المعرفة في قطاع البنوك في الأردن؟

2- ما هي درجة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة في قطاع البنوك في الأردن؟

3- ما هي معيقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية؟

4- ما هو الدافع الذي يدعو البنوك لتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها؟

5- هل تتبنّى البنوك في الأردن برنامجاً تنفيذياً لإدارة المعرفة وتسعى لتطبيقه؟

6- ما هي العناصر التي تساهم في نجاح عمليات إدارة المعرفة؟

7- هل هنالك في البنوك جهة مختصة بإدارة المعرفة؟ وما هي الجهة التي تعتقد بأنّها أقدر على ذلك؟

8- ما هي العملية ضمن عمليات إدارة المعرفة التي تعتقد بأنّها تمثّل عنق الزجاجة لإدارة المعرفة بفاعلية؟

الجزء الثالث: السؤال المتعلّق بأثر استراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة:

1-هل تعتقد بأنّ هنالك ثمة علاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة من حكم الخبرة العملية؟

3- 5 إجراءات الدراسة:

الإجراءات التي اعتمدت في تطبيق الدراسة:

تمّ استصدار الموافقة اللّازمة من جامعة عمان العربية بالشروع في تنفيذ الدراسة والمتمثّل بكتابٍ رسميّ وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات الدراسة لجمع البيانات، كما تمّ تحديد مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة، وتم الإطلاع على الدراسات ذات الصلة وتصميم أداة الدراسة بالاستعانة بآراء مجموعة من المُحكّمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالإدارة والإحصاء في جامعة عمان العربية وبعض الجامعات الأردنية.

إجريت زيارات متكرّرة لعينة الدراسة المتمثّلة بفروع البنوك التجارية في الأردن، حيث تمّ توزيع الاستبانات على إداريّي فروع المصارف، ومن ثُمّ القيام

باستلامها شخصياً من المستجيبين واستغرقت هذه المرحلة فتره زمنية قاربت الشهرين لأغراض استكمال إجراءات الدراسة من العام 2011، بعد ذلك تّم جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ورصد النتائج في جداول خاصة وتمّ تحليلها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية(Statistical Backage For Social Sciences) (SPSS)، وتمّ عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

أمّا من جهة المقابلة فقد تم صياغة مجموعة أسئلة من شأنها إثراء الدراسة وتقديم مجموعة من المعلومات الإضافية حول متغيّراتها والتي تُعطي صورة مُكمّلة عن واقع متغيّرات الدراسة في قطاع البنوك في الأردن، تم التنسيق مع المدراء المُقابَلَين وتحديد موعدٍ لإجراء المقابلة، بعد ذلك تمّ إجراء المقابلة وتسجيل تفاصيلها، تم تلخيص نتائج الإجابات عن أسئلة المقابلة بشكلٍ نهائي وواضح.

3- 6 صدق وثبات الاستبانة:

بعد الاستعانة بالمقابلات استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من وحدة التحليل في العينة المستهدفة، وبعد إكمال أداة الدراسة المقترحة، تمّ إجراء اختبارات الصدق والثبات عليها للتحقق من جودتها وعلى النحو الآتي:

-**الصدق (Validity):** تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال اتباعه منهج الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المُحكّمين المختصين من أساتذة الجامعات الأردنية (ملحق رقم 1)، حيث تمّ تحكيمها من قبلهم بمنهجية علمية، وقد أخذ الباحث بمعظم ملاحظاتهم الثرية إلى أن وصلت أداة الدراسة إلى شكلّها النهائي (ملحق رقم 2).

-**الثبات (Reliability):** لاختبار الثبات قام الباحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقاً لإجابات الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (230) فرداً، والجدول رقم (9) يوضّح نتائج الاختبار، حيث كانت قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع متغيِّرات الدراسة وللأداة ككلّ مقبولة في الدراسات الإنسانية. والملحق رقم (6) يُظهر تفاصيل أسئلة المقابلات.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار الثبات – معامل كرونباخ ألفا

الرقم	متغيّرات الدراسة		عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	استراتيجيّة التمكين التنظيمي	أبعاد استراتيجيّة التمكين		
		المعنى	3	0.875
		الجدارة	3	0.836
		الاستقلالية	3	0.770
		السيطرة	3	0.860
		تبنّي أهداف المنظّمة	3	0.852
		التأثير	3	0.859
		خيارات استراتيجيّة التمكين		
		تبادل المعلومات	3	0.729

		المشاركة في صُنع القرار	3	0.835
		تدريب فرق العمل	3	0.764
		تطوير المسار الوظيفي	3	0.805
		النمذجة	3	0.840
		نتائج استراتيجيّة التمكين		
		المكافأة	3	0.858
		القوّة	3	0.783
		التفويض	3	0.888
		المسؤولية	3	0.780
2	فاعلية عمليات إدارة المعرفة	فاعلية اكتساب المعرفة	3	0.865
		فاعلية تحوّل المعرفة	3	0.939
		فاعلية المشاركة بالمعرفة	3	0.754
		فاعلية تخزين المعرفة	3	0.873
		فاعلية استرجاع المحرفة	3	0.935
		فاعلية تطبيق المعرفة	3	0.880
		فاعلية حماية المعرفة	3	0.921
		الأداة ككلّ	**66**	**0.968**

يتّضح من الجدول (9) بأنّ معامل الثبات لجميع أبعاد أداة الدراسة (الاستبانة كاملةً) هو (96.8%)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للبعد الرئيسي المستقل (استراتيجيّة التمكين التنظيمي) فإنّ أقل معامل ثبات كان لمتغيّر: تبادل المعلومات حيث بلغ (72.9%)، وبلغ أعلى معامل ثبات لمتغيّر: التفويض حيث بلغ (88.8%). أما بالنسبة للمتغيّر التابع الرئيسي (فاعلية عمليات إدارة المعرفة) فإنّ أقل معامل ثبات كان لمتغيّر: فاعلية المشاركة بالمعرفة، حيث بلغ (75.4%)، وبلغ أعلى معامل ثبات لمتغيّر: فاعلية تحوّل المعرفة، حيث بلغ (93.9%). ممّا يُعني أنّ قيم كرونباخ ألفا تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وكذلك لأبعاد أداة الدراسة ككلّ، حيث أنّ النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (60%) حسب (Sekaran, 2003). يدلّ هذا على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

3- 7 الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات:

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تمّ إجراء المعالجات الإحصائية المعيارية بشقيّها: الإحصاء الوصفيّ والإحصاء الاستدلاليّ، كما أنه تمّ استخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (Statistical Backage For Social Sciences) لإجراء التحليل الوصفيّ والاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضيّاتها، وتمّ إعتماد مستوى الدلالـــة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا للتأكّد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكّد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيّرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدّد (Multiple Regression) وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار الفرضيّات.
- تمّ استخدام الانحدار المتعدّد المتدرج (Step wise Multiple Regression) لمعرفة أيّ أبعاد المتغيّر المستقل لها الأثر في التغير في المتغيّر التابع.
- تحليل التباين وذلك بغرض اختبار فرضيّتي الفروق.
- الوزن النسبي والذي تمّ تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

طول الفئة = (5 – 1) / 3 = 1.33 ، وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول (10)

جدول رقم (10)

مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	أقل من 2.33
متوسط	2.33 لغاية 3.66
مرتفع	3.67 فأكثر

3- 8 خصائص عينة الدراسة:

جاءت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما في الجدول رقم (11)، والذي يوضّح خصائص المتغيّرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

جدول (11)

وصف المتغيّرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغيّر	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	النوع الاجتماعي	ذكر	155	67.4
		أنثى	75	32.6
2	العمر	25 سنة فأقل	26	11.3
		26- 30 سنة	75	32.6
		31- 35 سنة	42	18.3
		36- 40 سنة	50	21.7
		41 سنة فأكثر	37	16.1
3	المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط	23	10.0
		بكالوريوس	169	73.5

		دبلوم عالي	4	1.7
		ماجستير	33	14.3
		دكتوراه	1	0.4
4	**المركز الوظيفي**	مدير فرع	75	32.6
		مدير دائرة	14	6.1
		مدير قسم	141	61.3
5	**عدد سنوات الخبرة**	5 سنوات فأقل	44	19.1
		6– 10 سنوات	76	33.0
		11– 15 سنة	39	17.0
		16– 20 سنة	35	15.2
		21 – 25 سنة	28	12.2
		26 سنة فأكثر	8	3.5

أظهرت النتائج في الجدول (11) فيما يتعلّق **بالنوع الاجتماعي** (Gender)، أنّ ما يزيد على ثلثي العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (67.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (32.6%).

يمكن القول أنّ هذه النسب تنسجم مع الصفة العامة للقوى العاملة في الأردن، كما أنّ قطاع الخدمات يتميّز بارتفاع نسبة الإناث مقارنةً بقطاع الصناعة مثلاً وذلك نظراً لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، إنّ هذه النتيجة تؤشّر على درجة

مقبولة من التنوع (Diversity) في الموارد البشرية العاملة في قطاع البنوك وذلك ضمن بيئة ثقافية تعتبر محافظة.

وفيما يتعلّق بمتغيِّر **العُمر** تبيّن أنّ ما نسبته (32.6%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئة العمرية (26 - 30) سنة، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (36 - 40) سنة (21.7%)، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (31 - 35) سنة (18.3%)، وحصل أفراد عينة الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 41 سنة (16.1%)، وأخيراً، حصل أفراد عينة الدراسة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة على نسبة (11.3%).

تؤشّر هذه النسب على أنّ القوى العاملة في البنوك التجارية الأردنية شابّة بشكلٍ لافت، فالنسبة الأعظم من الموظفين هم من الفئة العمرية الشابة، ولعلّ ذلك ينسجم مع الصفة العامة للمجتمع الأردني حيث تتحقّق الفرصة السكانية متمثلةً بالنسبة الأكبر من السكان في مرحلة الإنتاج والقوى العاملة الشابّة.

وفيما يتعلّق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب **المؤهل التعليمي**، فيشير الجدول رقم (11) إلى أنّ ما نسبته (73.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وأنّ ما نسبته (14.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير، وأنّ ما نسبته (10.0%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم المتوسط، وأنّ ما نسبته (1.7%) من أفراد العينة هم من حملة درجة الدبلوم العالي، وأخيراً بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن هم حاصلين على شهادة الدكتوراه في إختصاصاتهم (0.4%).

من الواضح في نسب توزيع المؤهلات التعليمية بأنّ الغالبية العظمى من موظفي البنوك التجارية الأردنية هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) وهذا يؤشّر على توافر المؤهلات المتميّزة وكفاءات إدارية طموحة.

أمّا من حيث توزيع المستجيبين حسب **المركز الوظيفي**، فإنّ (61.3%) من أفراد العينة هم ممّن يشغلون منصب رئيس قسم، وتبين أنّ ما نسبته (32.6%) من المستجيبين هم ممّن يشغلون منصب مدير فرع، وأنّ نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون منصب مدير دائرة هي (6.1%).

تنسجم هذه النسب مع طبيعة هرميّة الهيكل التنظيمي وعدد الوظائف فيه، فالعدد الأقل يكون دائماً في أعلى هرم السلطة، والأكثر دون ذلك.

أمّا من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة المستجيبين من حيث **عدد سنوات الخبرة**، فقد تبيّن أنّ ما نسبته (33.0%) من المستجيبين هم ممن تتراوح سنوات خبرتهم من (6 - 10) سنوات، وأنّ ما نسبته (19.1%) هم من المستجيبين الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن خمس سنوات، وأنّ (17.0%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (11 - 15) سنوات. وبينت النتائج أنّ (15.2%) من الأفراد الذيم شملهم الاستبيان هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (16 - 20) سنة، أمّا أفراد العينة الذين تراوحت عدد سنوات خبرتهم من (21- 25) سنة فقد كانت نسبتهم (12.2%)، وأخيراً بيّنت النتائج أنّ (3.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممّن تزيد عدد سنوات خبرتهم من (26) سنة فأكثر.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيّات

يتضمّن هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي توفّرت من أجل التوصّل لنتائج الدراسة، والتي مكّنته بعد ذلك من استخلاص النتائج وتقديم التوصيات خلال الفصل اللاحق.

حيث يتضمّن هذا الفصل:

4 – 1 نتائج المقابلات.

4 – 2 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيّرات أنموذج الدراسة.

4–2 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلّقة بمتغيّرات أنموذج الدراسة.

4–3 اختبار فرضيّات الدراسة.

4- 1 نتائج المقابلات:

جاءت نتائج الإجابات على أسئلة المقابلة المهيكلّة للمدراء المُقابَلِين مفصلةً كما يلي:

4- 1- 1 نتائج الإجابات حول الأسئلة المتعلّقة باستراتيجية التمكين التنظيمي:

كانت الإجابات عند السؤال عن واقع تمكين الموظفين في قطاع البنوك في الأردن كالتالي: أنّه بالرغم من اعتبار مستويات التمكين "جيدة" فإنّه عموماً يوجد هنالك أزمة ثقة وثقافة تكبح التمكين، فما زالت الإدارة العليا هي المُحدّدة لنمط العمل والسلطة والصلاحيات، وأنّه لا يوجد برنامج أو منهج تطبيقي واضح وملوس للتمكين على أرض الواقع.

وكانت الإجابات عند السؤال عن درجة الوعي بمفهوم التمكين في قطاع البنوك في الأردن كالتالي: إنّ حالة الوعي ما زالت منخفضة، وأنّ السياسات العامة المُمَارسة ما زالت تقتضي الرجوع للمدير المباشر للموافقة على الإجراءات، حتّى فيما يخُص الموظف من عملٍ بشكلٍ مباشر.

وكانت الإجابات عند السؤال عن معيقات تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي كالتالي: أنّ المُعيق الأول لعملية التمكين هو الثقافة، ويُقصد بها الثقافة المنظمية المُستمدّة من ثقافة المدراء، وهم أولائك اللذين ما زالوا يتمسكون بأنماط إدارية تقليدية قائمة على الهرميّة والسلطة. وأحياناً يكون العائق أمام تمكين الموظف هو الموظف نفسه، نظراً لافتقاره للقدرات، أو عدم رغبته في تطوير الذات أو عدم قدرته على مواجهة متطلبات التمكين. ويقترح المستجيبين

أن يكون لمجالس الإدارة دوراً مباشراً وفاعلاً في صياغة ثقافة المنظّمة وتعزيز مفاهيم الإدارة الحديثة القائمة على الفرق والمشاركة والتعاون.

وكانت الإجابات عند السؤال عن ماهيّة الدافع الذي يدعو البنوك لتبنّي استراتيجية التمكين التنظيمي كالتالي: أنّه من المؤكّد إنّ للتمكين فوائد جمّة ويذكر منها شيوع الثقة بين المدير والموظف عندما يتم تفويضه في الأعمال، وأنّ التمكين يُعطي حرية أكبر للحركة والتصرف في مجريات العمل عوضاً عن التقيّد بمرجعية المدير المباشر، كما أنّ التمكين من شأنه تحسين وتسهيل سير العمل، كما أنّه يكتشف إمكانات متميزة لبعض الموظفين الكفؤين.

وكانت الإجابات عن السؤال "هل تتبنّى البنوك في الأردن برنامجاً للتمكين وتسعى لتطبيقه" كالتالي: لا يوجد برنامجاً تدريبياً محدّداً أو سياسة واضحة لذلك، فقط يتم أحياناً التطرّق لبعض أبعاد التمكين في ضمن دورات تدريبية متخصّصه في مجالات أخرى.

وكانت الإجابات عند السؤال عن العناصر التي يُعتقد بأنّها تسهم في نجاح استراتيجية التمكين التنظيمي كالتالي: لا بُدّ من تعديل الثقافة المنظمية، وقناعات المدراء لتتناغم مع متطلبات التمكين، وأنّ تعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين عن طريق الاجتماعات الدوريّة مثلاً التي تناقش جميع المشاكلّ والقضايا المتعلّقة بالعمل، والتي تمنح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات، والتي قد يتم فيها تناول الثغرات وتحويلها لدروس مستفادة، ولقصص النجاح لتبنّيها وتعزيزها.

وكانت الإجابات عن السؤال "هل هنالك في البنوك جهة مختصة بتنفيذ استراتيجية التمكين التنظيمي وما هي الجهة التي يُعتقد بأنّها الأقدر على ذلك"

كالتالي: أنّه لا توجد جهة مختصّة بتنفيذ استراتيجية التمكين التنظيمي بشكلٍ مباشر، ولا تقوم دائرة شؤون الموظفين بذلك، ويعتقد المستجيبون بأنّ جميع الإدارات والمدراء هم معنيّون بتطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي على حدٍ سواء، إضافةً لمتابعة ودعم دائرة شؤون الموظفين لهذه الاستراتيجية عبر تقديمها دورات متخصّصة تنشر الوعي بمفهوم التمكين.

4- 1- 2 نتائج الإجابات المتعلّقة بفاعلية عمليات إدارة المعرفة:

كانت الإجابات عند السؤال عن واقع إدارة المعرفة في قطاع البنوك في الأردن كالتالي: ما زالت إدارة المعرفة بحاجة لتحسين وتطوير وتعزيز، حيث أنّه ليس هنالك منهج واضح لإدارة المعرفة في البنوك يضمن نشر المعرفة.

وكانت الإجابات عند السؤال عن درجة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة في قطاع البنوك في الأردن كالتالي: إنّ درجة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة ما زال منخفضاً، وأنّ الممارسات العمليّة لا تنسجم مع المفهوم.

وكانت الإجابات عن ماهيّة معيقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية كالتالي: من الناحية الفنيّة لا يوجد أيّة معيقات تمنع التطبيق، حيث أنّه تتوافر من التقنيات ما يسمح بحُسن إدارة المعرفة، وأنّ نظام المعلومات الحاسوبي، والأرشفة الإلكترونية، وشبكة المعلوماتية والذاكرة المنظمية جميعها تُعزّز التوجّه لتطبيق إدارة المعرفة، لكن من الناحية الإنسانية فإنّ الثقافة السائدة تدعم بقدرٍ متواضع المشاركة بالمعرفة، وتحوّلها، ونقل الخبرة والدروس المستفادة وقصص النجاح.

وكانت الإجابات عن الدافع الذي يدعو البنوك لتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها كالتالي: من المؤكّد بأنّ تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية من شأنه

تحقيق الكثير من الفوائد مثل: تقليل الكلّفة، وتقليل الأخطاء، وتقليل كلّفة التدريب حيث أنّ الموظف الخبير المُدرَّب أكثر نفعاً من بعض الدورات التدريبية وحل المشاكل.

وكانت الإجابات عند السؤال "هل تتبنّى البنوك في الأردن برنامجاً تنفيذياً لإدارة المعرفة وتسعى لتطبيقه" كالتالي: لا يوجد برنامجاً واضحاً ويطبّق بشكلٍ رسمي.

وكانت الإجابات عن العناصر التي تساهم في نجاح عمليات إدارة المعرفة كالتالي: إنّ مما يُمكن أن يساعد في إدارة المعرفة العمل على عقد دورات تدريبية تهدف لتطوير المفاهيم الإدارية الحديثة، وعقد حلقات عمل بهدف ترسيخ القناعات بجدوى منافع إدارة المعرفة للبنك، والتأكيد على ضرورة دعم الإدارة العليا في البنوك لإدارة المعرفة.

وكانت الإجابات عن السؤال "هل هنالك في البنوك جهة مختصة بإدارة المعرفة، وما هي الجهة التي تعتقد بأنّها الأقدر على ذلك" كالتالي: لا يوجد دائرة مختصّة بإدارة المعرفة في البنوك، مع استثناء أنّ هنالك رسائل إرشادية توزّعها دوائر معينة في البنوك تهدف لنشر معلومات معينة وتعميمها وهي تتناول بعض المخاطر المصرفية والثغرات الحاصلة من التجارب السلبية. والاعتقاد بأنّ الدور في إدارة المعرفة يتوزّع على الجميع، الإدارة العليا والمدراء جميعاً.

وكانت الإجابات عن السؤال " ما هي العملية ضمن عمليات إدارة المعرفة التي تعتقد بأنّها تمثّل عنق الزجاجة لإدارة المعرفة بفاعلية" كالتالي: يُعتقد بأنّ عملية المشاركة للمعرفة هي من أكثر العمليات صعوبة، حيث أنّ قيم

الاستحواذ تسود في بعض المناحي الوظيفية، الأمر الذي يعيق نقل المعرفة وتداولها بين الموظفين.

4- 1- 3 نتائج الإجابات المتعلّقة بأثر استراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة:

كانت الإجابة عن السؤال"هل تعتقد بأنّ هنالك ثمة علاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة من حُكم الخبرة العملية" كالتالي: من المؤكد طبعاً أنّ هنالك نوع من العلاقة التبادليّة بين التمكين والمعرفة، وقد تتخذ اتجاهين، بحيث يؤثر التمكين على المعرفة، والعكس كذلك صحيح، فتمكين الموظف يُتيح له الفرصة بتحصيل معلومات أكثر أي خبرة ومعرفة أكثر، كما يؤدي نشر المعرفة والتشارك بها لتمكين الموظف وزيادة جداراته وقوته.

4-2 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيِّرات أنموذج الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمرتبة والأهمية النسبية لمتغيِّرات الدراسة ضمن البُعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تمّ تصميمها وصياغتها في فقرات الاستبانة. وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1. إلى أيّ مدى تُطبّق البنوك التجاريّة استراتيجيّة التمكين التنظيمي؟
2. إلى أيّ مدى تُطبِّق البنوك التجاريّة عمليّات إدارة المعرفة بفاعليّة؟

أولاً: استراتيجيّة التمكين التنظيمي:

فيما يتعلّق بالنتائج الخاصة بالمتغيِّر المستقل (استراتيجيّة التمكين التنظيمي) في ضوء أبعاده الفرعية الخمسة عشر المبيّنة، وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

1- إلى أيّ مدى تُطبِّق البنوك التجاريّة استراتيجيّة التمكين التنظيمي؟ .

يُظهر الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي وأبعاده الفرعية المندرجة تحت: أ-أبعاد استراتيجيّة التمكين، ب-خيارات استراتيجيّة التمكين، ت-نتائج استراتيجيّة التمكين. حيث تشير نتائج الجدول (12) بأنّ مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبُعد الرئيسي استراتيجيّة التمكين التنظيمي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.050) وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.463) ، ومن حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية، فكانت جميع الأبعاد الفرعية مرتفعة الأهميّة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد "المعنى"، وجاء بُعد "الجدارة" بالمرتبة الثانية، فيما جاء البُعد "**تبنّي أهداف المنظّمة**" بالمرتبة الثالثة، تلاه بُعد "التأثير"، وجاء بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية بُعد "المكافأة".

يُلاحظ بأنّ جميع الأبعاد ذات الأهمية النسبية المرتفعة تندرج تحت تصنيف: أبعاد استراتيجيّة التمكين، وهذا يؤشّر إلى أنّ أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي تتحقّق وبشكلٍ واسع في البنوك التجارية في الأردن، الأمر الذي يعكس اهتماماً واضحاً بتطبيق مفهوم التمكين لدى إدارة البنوك.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي وأبعاده الفرعية ن= 230

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
أ-أبعاد استراتيجيّة التمكين				
المعنى	4.540	0.514	1	مرتفع
الجدارة	4.534	0.495	2	مرتفع
الاستقلالية	3.842	0.725	10	مرتفع
السيطرة	4.200	0.699	5	مرتفع
تبنّي أهداف المنظّمة	4.327	0.668	3	مرتفع
التأثير	4.221	0.621	4	مرتفع
ب-خيارات استراتيجيّة التمكين				
تبادل المعلومات	4.173	0.569	6	مرتفع
المشاركة في صنْع القرار	3.817	0.776	11	مرتفع
تدريب فرق العمل	4.015	0.679	8	مرتفع
تطوير المسار الوظيفي	3.817	0.742	12	مرتفع
النمذجة	3.798	0.772	13	مرتفع
ج-نتائج استراتيجيّة التمكين				

المكافأة	3.698	0.829	15	مرتفع
القوّة	3.879	0.729	9	مرتفع
التفويض	3.769	0.752	14	مرتفع
المسؤولية	4.115	0.612	7	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي	**4.050**	**0.463**		**مرتفع**

أمّا النتائج الخاصة بالمتغيِّر المستقل (استراتيجيّة التمكين التنظيمي) في ضوء أبعاده الفرعية (أ-أبعاد استراتيجيّة التمكين، ب-خيارات استراتيجيّة التمكين، ج-نتائج استراتيجيّة التمكين) وبتفصيل أكبر فكانت على النحو الآتي :

أ- أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي:

1. المعنى:

تمّ قياس "المعنى" كبُعد من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (13) نتائج وصف وتقييم مستوى "المعنى"، وتظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغاية الوصف، والمرتبة والأهمية النسبية لغاية التقييم.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعنى ن= 230

رقم الفقرة	فقرات المعنى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
1	أعتبر العمل الذي أقوم به هام جداً بالنسبة لي	4.595	0.558	1	مرتفع
2	نشاطات وظيفتي ذات معنى بالنسبة لي شخصياً	4.473	0.610	3	مرتفع
3	العمل الذي أقوم به هو ذو قيمة كبيرة	4.554	0.556	2	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمعنى		**4.540**	**0.514**		مرتفع

تُبيّن نتائج الجدول (13) أنّ مستوى الأهمية النسبية للمعنى مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.540) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.514)، وجاءت الفقرة "أعتبر العمل الذي أقوم به هام جداً بالنسبة لي" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.595) وانحراف معياري قيمته (0.558) ، فيما جاءت الفقرة "العمل الذي أقوم به هو ذو قيمة كبيرة" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.554) وانحراف معياري قيمته (0.556). بينما جاءت الفقرة "نشاطات وظيفتي ذات معنى بالنسبة لي شخصياً" بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.554) وانحراف معياري قيمته (0.610).

من الواضح بأنّ بُعد المعنى بجميع فقراته يمتلك متوسطات حسابية وأهمية مرتفعين، الأمر الذي يؤشّر على إدراك الموظفين في البنوك التجارية لمعنى وقيمة العمل بشكلٍ كبير بالنسبة لهم.

2. الجدارة:

تمّ قياس "الجدارة" كبُعد من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (14) نتائج وصف وتقييم مستوى الجدارة، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغاية الوصف والمرتبة والأهمية النسبية لغاية التقييم.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجدارة ن= 230

رقم الفقرة	فقرات الجدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
4	أمتلك الجدارات المطلوبة لتنفيذ وظيفتي بشكلٍ متميز	4.587	0.567	1	مرتفع
5	أمتلك المهارات لتنفيذ وظيفتي بشكلٍ جيد	4.526	0.565	2	مرتفع
6	أعالج التحديات التي أواجهها في العمل من خلال قدراتي	4.491	0.581	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للجدارة	**4.534**	**0.495**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (14) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للجدارة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.534) بإنحراف معياري قيمته (0.495)، وجاءت الفقرة "أمتلك الجدارات المطلوبة لتنفيذ وظيفتي بشكلٍ متميز" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.587) وانحراف معياري قيمته (0.567) ، فيما جاءت الفقرة "أمتلك المهارات لتنفيذ وظيفتي بشكلٍ جيد" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.526) وانحراف معياري قيمته (0.565). بينما جاءت الفقرة أعالج التحديات التي أواجهها في العمل من خلال قدراتي" بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.491) وانحراف معياري قيمته (0.581).

تؤشّر نتائج قياس فقرات الجدارة بأنّ موظفي البنوك التجارية يعتقدون وبشكلٍ كبيرٍ بكفاءتهم وامتلاكهم لجدرارات تؤهلهم لشغل مناصبهم بكلّ اقتدار، لعلّ ذلك راجعٌ لذلك المستوى المتقدم للكفاءات المصرفية التي تمتلك من التأهيل التعليمي والدورات المهنية ما هو مواكبٌ لكلّ جديد في قطاع المال والصيرفة.

3. الاستقلالية:

تمّ قياس بُعد "الاستقلالية" كبُعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (15) نتائج وصف وتقييم مستوى الاستقلالية، وتُظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغاية الوصف والمرتبة والأهمية النسبية لغاية التقييم.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستقلالية ن= 230

رقم الفقرة	فقرات الاستقلالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
7	أمتلك استقلالية في تحديد أسلوب أداء وظيفتي	4.004	0.838	1	مرتفع
8	أحدد كيفية تنفيذ وظيفتي بنفسي بدون الرجوع للمسؤول المباشر	3.704	0.896	3	مرتفع
9	أمتلك صلاحية اتخاذ القرار بشكلٍ ذاتي بما يخص وظيفتي	3.817	0.892	2	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاستقلالية		**3.842**	**0.725**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (15) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للجدارة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.842) بإنحراف معياري قيمته (0.725)، وجاءت الفقرة "أمتلك استقلالية في تحديد أسلوب أداء وظيفتي" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.004) وانحراف معياري قيمته (0.838) ، فيما جاءت الفقرة "أمتلك صلاحية صُنع القرار بشكلٍ ذاتي بما يخص وظيفتي" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.817) وانحراف معياري قيمته (0.892). بينما جاءت الفقرة "أحدد كيفية تنفيذ وظيفتي بنفسي بدون الرجوع للمسؤول المباشر" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.704) وانحراف معياري قيمته (0.896).

من الملاحظ بأنّ نتائج قياس فقرات الاستقلالية تؤشّر على درجة مرتفعة من الاستقلالية يتمتّع بها الموظفون في المصارف التجارية، الأمر الذي يعزّز شعورهم بالتمكين ويقوّي فرص اعتمادهم على التقرير الذاتي والثقة بالنفس.

4. السيطرة:

تمّ قياس بُعد "السيطرة" كبُعد من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (16) نتائج وصف وتقييم مستوى السيطرة، وتبين نتائج الجدولِ كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغاية الوصف والمرتبة والأهمية النسبية لغاية التقييم.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسيطرة ن= 230

رقم الفقرة	فقرات السيطرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
10	أتحكم بمجريات الأمور في نطاق وظيفتي	4.191	0.797	2	مرتفع
11	أؤثر في أسلوب تنفيذ الأعمال في دائرتي	4.247	0.744	1	مرتفع
12	أسيطر على قرارات مسار العمل في وظيفتي	4.160	0.828	3	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للسيطرة		**4.200**	**0.699**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (16) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للسيطرة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.200) بإنحراف معياري قيمته (0.699)، وجاءت الفقرة "أؤثر في أسلوب تنفيذ الأعمال في دائرتي" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.247) وانحراف معياري قيمته (0.744) ، فيما جاءت الفقرة "أتحكم بمجريات الأمور في نطاق وظيفتي" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.191) وانحراف معياري قيمته (0.797)، وجاءت الفقرة "أسيطر على قرارات مسار العمل في وظيفتي" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.160) وانحراف معياري قيمته (0.828).

تؤشّر نتائج قياس فقرات السيطرة بأنّ الموظفين يشعرون بمقدار عالٍ من التحكم والضبط لما يدور حولهم من شؤون في إطار العمل، وهذا ينسجم مع حالة التمكين الكلّيّة القائمة لدى الموظفين المستهدفين بالدراسة.

5. تبنّي أهداف المنظّمة:

تمّ قياس بُعد "تبنّي أهداف المنظّمة" كبعد من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (17) نتائج وصف وتقييم مستوى تبنّي أهداف المنظّمة، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغاية الوصف والمرتبة والأهمية النسبية لغاية التقييم.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبنّي أهداف المنظّمة ن= 230

رقم الفقرة	فقرات تبنّي أهداف المنظّمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
13	أقتنع بما أقدمه من عمل تجاه تحقيق أهداف المصرف	4.360	0.714	1	مرتفع
14	أفتخر بما يقدمه عملي من مساهمة للمصرف	4.300	0.810	3	مرتفع
15	أسعى لتحقيق أهداف المصرف وكأنها أهدافي	4.321	0.754	2	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتبنّي أهداف المنظّمة		**4.327**	**0.668**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (17) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لتبنّي أهداف المنظّمة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.327) بإنحراف معياري قيمته (0.668)، وجاءت الفقرة "أقتنع بما أقدمه من عمل تجاه تحقيق أهداف المصرف" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.360) وانحراف معياري قيمته (0.714) ، فيما جاءت الفقرة "أسعى لتحقيق أهداف المصرف وكأنها أهدافي" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.321) وانحراف معياري قيمته (0.754)، وجاءت الفقرة "أفتخر بما يقدمه عملي من مساهمة للمصرف" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.300) وانحراف معياري قيمته (0.810).

تؤشّر نتائج قياس فقرات تبنّي أهداف المنظّمة إلى أنّ المستجيبين يرون بأنّ أهداف البنك تشكلّ أهدافاً شخصية لديهم ويسعون لتحقيقها بمقدار حرصهم على تحقيق أهدافهم الشخصية، إنّ هذا الشعور ينسجم مع حالة التملّك والتماهي بين الموظف والمنظّمة.

6. التأثير:

تمّ قياس بعد "التأثير" كبُعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (18) نتائج وصف وتقييم مستوى التأثير، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغاية الوصف والمرتبة والأهمية النسبية لغاية التقييم.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأثير ن= 230

رقم الفقرة	فقرات التأثير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
16	أؤثر بشكلٍ كبير على مجريات العمل في دائرتي	4.243	0.700	2	مرتفع
17	أشعر بأنّ دوري مؤثر في قرارات العمل	4.143	0.736	3	مرتفع
18	أمتلك تفاعلاً قوياً مع ما يقع ضمن نطاق مهامي الوظيفية	4.278	0.674	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتأثير		**4.221**	**0.621**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (18) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للتأثير مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.221) بإنحراف معياري قيمته (0.621)، وجاءت الفقرة "أمتلك تفاعلاً قوياً مع ما يقع ضمن نطاق مهامي الوظيفية" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.278) وانحراف معياري قيمته (0.674)، فيما جاءت الفقرة "أؤثر بشكلٍ كبير على مجريات العمل في دائرتي" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.243) وانحراف معياري قيمته (0.700)، وجاءت الفقرة "أشعر بأن دوري مؤثر في قرارات العمل" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.143) وانحراف معياري قيمته (0.736).

كباقي أبعاد استراتيجيّة التمكين حضي بُعد التأثير بأهمية مرتفعة ومتوسط حسابي مرتفع، الأمر الذي يعكس انسجاماً تاماً وتقارب كبير للقيم الإحصائية لنتائج التحليل الوصفي، ممّا يدعم نموذج الدراسة ويؤشّر على تماسك بنيته.

ب- خيارات استراتيجيّة التمكين:

1. تبادل المعلومات:

تمّ قياس بُعد "تبادل المعلومات" كأحد أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (19) نتائج وصف وتقييم مستوى تبادل المعلومات، وتبين نتائج الجدول كلّا من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبادل المعلومات ن= 230

رقم الفقرة	فقرات تبادل المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
19	أتبادل المعلومات مع جميع موظفي المصرف	4.208	0.729	2	مرتفع
20	تتوفر لديّ معلومات حول نتائج الأداء المرتبطة برسالة المصرف	4.100	0.688	3	مرتفع
21	أحصل على معلومات كافية عند اتخاذ القرار	4.213	0.701	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتبادل المعلومات		**4.173**	**0.569**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (19) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لتبادل المعلومات مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.173) بإنحراف معياري قيمته (0.569)، وجاءت الفقرة "أحصل على معلومات كافية عند اتخاذ القرار" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.213) وانحراف معياري قيمته (0.701) ، فيما جاءت الفقرة "أتبادل المعلومات مع جميع موظفي المصرف" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.208) وانحراف معياري قيمته (0.729)، وجاءت الفقرة "تتوفر لديّ معلومات حول نتائج الأداء المرتبطة برسالة المصرف" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.213) وانحراف معياري قيمته (0.688).

من الواضح بأنّ تبادل المعلومات يتمّ بشكلٍ كبير كما تظهره استجابات العينة المدروسة لفقرات القياس، وبالتالي فإنّ ذلك يؤشّر كما سيتمّ مناقشته لاحقاً على مدى الترابط بين تبادل المعلومات كأحد خيارات استراتيجية التمكين والمشاركة بالمعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة.

2. المشاركة في صنُع القرار:

تمّ قياس بُعد "المشاركة في صنُع القرار" كبُعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (20) نتائج وصف وتقييم مستوى المشاركة في صنُع القرار، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف، والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في صنُع القرار

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات المشاركة في صنع القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
22	يتم اتخاذ القرار بعد الاستماع لآراء الموظفين	3.887	0.869	1	مرتفع
23	أشارك المديرين في صنُع القرارات المتعلّقة بالمصرف	3.769	0.888	3	مرتفع
24	تتخذ قرارات المصرف من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية فيه	3.795	0.928	2	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمشاركة في صنُع القرار		**3.817**	**0.776**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (20) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للمشاركة في صُنع القرار مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.817) بإنحراف معياري قيمته (0.776)، وجاءت الفقرة "يتم صُنع القرار بعد الاستماع لآراء الموظفين" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.887) وانحراف معياري قيمته (0.869) ، فيما جاءت الفقرة "تتخذ قرارات المصرف من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية فيه" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.795) وانحراف معياري قيمته (0.928)، وجاءت الفقرة "أشارك المديرين في صُنع القرارات المتعلّقة بالمصرف" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.769) وانحراف معياري قيمته (0.888).

تُظهر نتائج قياس فقرات بُعد المشاركة في صنع القرار بأنّ المستجيبين يشاركون بشكلٍ كبير في عملية صنع القرار، وهذا يؤشّر على نمط إدارة ديموقراطي وحالة من الثقة بقيمة مساهمات الموظفين.

3. تدريب فرق العمل:

تمّ قياس بُعد "تدريب فرق العمل" كبُعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (21) نتائج وصف وتقييم مستوى تدريب فرق العمل، وتبيّن نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتدريب فرق العمل ن= 230

رقم الفقرة	فقرات تدريب فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
25	أتعلم مهارات جديدة من مدرب فريق العمل	4.008	0.798	2	مرتفع
26	يُمارس الموظفون أعمالهم من خلال فرق عمل	3.930	0.848	3	مرتفع
27	يؤدّي أعضاء فريق العمل عملهم في جوّ تعاوني	4.108	0.826	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتدريب فرق العمل	**4.015**	**0.679**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (21) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لتدريب فرق العمل مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.015) بإنحراف معياري قيمته (0.679)، وجاءت الفقرة "يؤدّي أعضاء فريق العمل عملهم في جو تعاوني" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.108) وانحراف معياري قيمته (0.826) ، فيما جاءت الفقرة " أتعلم مهارات جديدة من مدرب فريق العمل" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.008) وانحراف معياري قيمته (0.798)، وجاءت الفقرة "يُمارس الموظفون أعمالهم من خلال فرق عمل" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.930) وانحراف معياري قيمته (0.848).

يَظهر من خلال النتائج بأنّ فرق العمل والتدريب حاضرين بشكلٍ كبير في بيئة العمل في المصارف التجارية، وهذا النمط من الهيكلية القائم على فرق العمل هو من ألاسس لمفهوم التمكين، هذا يؤشّر على إدارة منفتحة للمصارف التجارية وعلى عقلية إدارية خرجت من قوقعة هرمية السلطة.

4. تطوير المسار الوظيفي:

تمّ قياس بُعد "تطوير المسار الوظيفي" كبُعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (22) نتائج وصف وتقييم مستوى تطوير المسار الوظيفي، وتبيّن نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير المسار الوظيفي

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات تطوير المسار الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
28	تمنحني إدارة المصرف فرصة نمو صلاحياتي	3.787	0.873	2	مرتفع
29	يُعِد المصرف موظفيه للمستويات الأعلى الأكثر تعقيداً مستقبلاً	3.769	0.843	3	مرتفع
30	درجتي الوظيفية قابلة للتقدم نحو المستويات الأعلى	3.895	0.909	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتطوير المسار الوظيفي		**3.817**	**0.742**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (22) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لتطوير المسار الوظيفي مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.817) بإنحراف معياري قيمته (0.742)، وجاءت الفقرة "درجتي الوظيفية قابلة للتقدم نحو المستويات الأعلى" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.895)

وانحراف معياري قيمته (0.909)، فيما جاءت الفقرة "تمنحني إدارة المصرف فرصة نمو صلاحياتي" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.787) وانحراف معياري قيمته (0.873)، وجاءت الفقرة "يُعِد المصرف موظفيه للمستويات الأعلى الأكثر تعقيداً مستقبلاً" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.769) وانحراف معياري قيمته (0.843).

تؤشّر النتائج لبُعد تطوير المسار الوظيفي بأنّ المستجيبون يعتقدون بأنّهم يمتلكون الفرصة للنمو والتطوّر والارتقاء على سلم الوظيفة، لعلّ ذلك عائدٌ لحركيّة قطاع البنوك والتوسّع الحاصل في عدد فروع البنوك وعدد البنوك المرخصة والعاملة حديثاً، الأمر الذي يجعل إمكانية الانتقال للعمل بمكان آخر أو الارتقاء الوظيفي لملء الشواغر – الحاصلة نتيجة ذلك – متاحة.

5. النمذجة:

تمّ قياس بُعد "النمذجة" كبُعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (23) نتائج وصف وتقييم مستوى النمذجة ، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمذجة ن= 230

رقم الفقرة	فقرات النمذجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية

31	تتبع إدارة المصرف شعار: أن الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال	3.847	0.910	1	مرتفع
32	يتلقى الموظفون رسائل غير لفظية كالاقتداء بالأفعال المتميزة	3.739	0.867	3	مرتفع
33	يتم تطوير الموظفين لتحسين سلوكهم بالاقتداء بالمدير النموذج	3.808	0.885	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للنمذجة	**3.798**	**0.722**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (23) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للتأثير مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.798) بإنحراف معياري قيمته (0.772)، وجاءت الفقرة "تتبع إدارة المصرف شعار: أن الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.847) وانحراف معياري قيمته (0.910) ، فيما جاءت الفقرة "يتم تطوير الموظفين لتحسين سلوكهم بالاقتداء بالمدير النموذج" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.808) وانحراف معياري قيمته (0.885)، وجاءت الفقرة "يتلقى الموظفون رسائل غير لفظية كالاقتداء بالأفعال المتميزة" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.739) وانحراف معياري قيمته (0.867).

تُؤشّر نتائج قيم بُعد النمذجة على أنّ سلوك المدراء ذا تأثيرٍ بالغ الأهمية على موظفي دوائرهم، أيّ أنّ استثمار بُعد النمذجة كإطار للعلاقة بين المدير والموظف لهو الضمان لإنجاح برامج التمكين.

ج- نتائج استراتيجيّة التمكين:

1. المكافأة:

تمّ قياس بُعد "المكافأة" كبُعد من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (24) نتائج وصف وتقييم مستوى المكافأة ، وتبين نتائج الجدول كلّا من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمكافأة ن= 230

رقم الفقرة	فقرات المكافأة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
34	يوجد في المصرف نظام حوافز يكافيء الأداء المتميز	3.821	0.900	1	مرتفع
35	يعترف نظام المكافآت في المصرف بمساهمة الفرد في العمل	3.721	0.948	2	مرتفع
36	يعتمد المصرف المكافآت من خلال قرارات الترقية	3.552	0.968	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمكافأة	3.698	0.829		مرتفع

تشير نتائج الجدول (24) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للتأثير مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له قيمته (3.698) بإنحراف معياري قيمته (0.829)، وجاءت الفقرة "يوجد في المصرف نظام حوافز يكافيء الأداء المتميز" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.821) وانحراف معياري قيمته (0.900) ، فيما جاءت الفقرة "يعترف نظام المكافآت في

المصرف بمساهمة الفرد في العمل" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.721) وانحراف معياري قيمته (0.948)، وجاءت الفقرة " يعتمد المصرف المكافآت من خلال قرارات الترقية" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته (3.552) وانحراف معياري قيمته (0.968).

تؤشّر نتائج قياس بُعد المكافأة بأنّه البُعد الأقل وسطاً حسابياُ، ممّا يؤكد على ضرورة إيلائه المزيد من الاهتمام والتعزيز.

2. القوّة:

تمّ قياس بُعد القوّة كبعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (25) نتائج وصف وتقييم مستوى القوّة، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقوّة ن= 230

رقم الفقرة	فقرات القوّة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
37	أمتلك إمكانية الجزاء للموظفين	3.830	0.902	2	مرتفع
38	لديّ القدرة على تغيير مسار العمل	3.817	0.892	3	مرتفع
39	أشعر بالقوّة بحكم خبراتي كمرجع في المصرف	3.991	0.825	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للقوّة	**3.879**	**0.729**		مرتفع

تشير نتائج الجدول (25) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للتأثير مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.879) بإنحراف معياري قيمته (0.729)، وجاءت الفقرة "أشعر بالقوّة بحكم خبراتي كمرجع في المصرف" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.991) وانحراف معياري قيمته (0.825) ، فيما جاءت الفقرة "أمتلك إمكانية الجزاء للموظفين" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.830) وانحراف معياري قيمته (0.902)، وجاءت الفقرة "لديّ القدرة على تغيير مسار العمل" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.817) وانحراف معياري قيمته (0.892).

يشعر المستجيبون بالقوّة بقدرٍ كبير، وهذا ينسجم مع قيم نتائج الأبعاد الأخرى في النموذج، ولربما كانت من المعزّزات لهذا الشعور بالقوّة مثل أبعاد: التأثير، والسيطرة، والمشاركة في صنع القرار، والتفويض والمسؤولية. إنّ هذا يعكس مدى ترابطية أبعاد متغيّر استراتيجيّة التمكين التنظيمي وسلامة بناءه، حيث أنّ القوّة كنتيجة من نتائج استراتيجيّة التمكين تتأتّى من أبعاد استراتيجيّة التمكين ذاتها.

3. التفويض:

تمّ قياس بُعد التفويض كبُعد من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (26) نتائج وصف وتقييم مستوى التفويض، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفويض ن= 230

رقم الفقرة	فقرات التفويض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
40	يُمنح الموظفون فرصة التطوّر عبر تفويضهم الصلاحيات	3.787	0.892	1	مرتفع
41	تُمارِس الإدارة التفويض في جميع المستويات الإدارية	3.760	0.798	2	مرتفع
42	تفويض الصلاحية يتم كممارسة إدارية دائمة في المصرف	3.760	0.803	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتفويض	**3.769**	**0.752**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (26) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للتفويض مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (**3.769**) بإنحراف معياري قيمته (**0.752**)، وجاءت الفقرة "يُمنح الموظفون فرصة التطوّر عبر تفويضهم الصلاحيات " بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.787) وانحراف معياري قيمته (0.892) ، فيما جاءت الفقرتين " تُمارِس الإدارة التفويض في جميع المستويات الإدارية" ، و"تفويض الصلاحية يتم كممارسة إدارية دائمة في المصرف" بمرتبة واحدة و بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ قيمته (3.760) وانحراف معياري قيمته (0.798)،(0.803) على التوالي.

يتحقّق بُعد التفويض بدرجة مرتفعة، وهو يتوافق مع القيم المرتفعة لأبعاد: الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، والقوّة والمسؤولية. فجميعها تعكس أنّ القيادات في المصارف التجارية تؤمن بالنهج الديموقراطي للإدارة، ولولا ذلك لما تحقّقت هذه القيم المرتفعة للأبعاد المذكورة ومستويات التمكين المرتفعة التي تظهرها نتائج هذه الدراسة.

4. المسؤولية:

تمّ قياس بُعد المسؤولية كبُعد فرعي من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (27) نتائج وصف وتقييم مستوى المسؤولية، وتبين نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانجراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمسؤولية ن= 230

رقم الفقرة	فقرات المسؤولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
43	تَعتبر الإدارة الموظفين جديرين بتحمل المسؤولية	3.852	**0.888**	3	مرتفع
44	أراقب نتائج أدائي لتحملي المسؤولية	4.252	0.610	1	مرتفع
45	المسؤوليات الهامة هي جزء من وظيفتي	4.243	0.675	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمسؤولية	**4.115**	**0.612**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (27) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية للمسؤولية مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.115) بإنحراف معياري قيمته (0.612)، وجاءت الفقرة "أراقب نتائج أدائي لتحملي المسؤولية" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.252) وانحراف معياري قيمته (0.610) ، فيما جاءت الفقرة " المسؤوليات الهامة هي جزء من وظيفتي" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.243) وانحراف معياري قيمته (0.675)، وجاءت الفقرة "تَعتَبر الإدارة الموظفين جديرين بتحمل المسؤولية" بالمرتبة الثالثة وبأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.852) وانحراف معياري قيمته (0.888).

يظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لفقرات قياس أبعاد (نتائج استراتيجيّة التمكين) بأنّ جميعها مرتفعة، الأمر الذي يؤشّر على انسجام الأبعاد وتماسك بنائها.

ثانياً: فاعلية عمليات إدارة المعرفة:

فيما يتعلّق بالنتائج الخاصّة بالمتغيِّر التابع (فاعلية عمليات إدارة المعرفة) في ضوء أبعاده الفرعية السبعة، وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: إلى أيّ مدى تُطبِّق البنوك التجاريّة عمليّات إدارة المعرفة بفاعليّة؟. حيث يوضّح الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية عمليات إدارة المعرفة وأبعاده الفرعية. حيث تشير نتائج الجدول (28) بأنّ مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبعد الرئيسي فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.004) بإنحراف معياري قيمته (0.565)، ومن حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية، فكانت جميع الأبعاد الفرعية مرتفعة الأهمية باستثناء "فاعلية تحوّل المعرفة" التي جاءت بمستوى أهمية متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد " فاعلية حماية المعرفة "، وجاء بُعد " فاعلية المشاركة بالمعرفة " بالمرتبة الثانية فيما جاء البُعد " فاعلية تخزين المعرفة " بالمرتبة الثالثة، تلاه بُعد " فاعلية تطبيق المعرفة "، ثم بُعد " فاعلية استرجاع المعرفة"، وبالمرتبة السادسة جاء بُعد "فاعلية اكتساب المعرفة"، وجاء بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية بُعد " فاعلية تحوّل المعرفة ".

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية عمليات إدارة المعرفة

ن= 230

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
فاعلية اكتساب المعرفة	3.942	0.743	6	مرتفع
فاعلية تحوّل المعرفة	3.589	0.914	7	متوسط
فاعلية المشاركة بالمعرفة	4.072	0.615	2	مرتفع
فاعلية تخزين المعرفة	4.056	0.788	3	مرتفع
فاعلية استرجاع المعرفة	3.971	0.806	5	مرتفع
فاعلية تطبيق المعرفة	4.015	0.697	4	مرتفع
فاعلية حماية المعرفة	4.382	0.749	1	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية عمليات إدارة المعرفة	**4.004**	**0.565**		**مرتفع**

أمّا النتائج الخاصة بالمتغيِّر التابع (فاعلية عمليات إدارة المعرفة) في ضوء أبعاده الفرعية السبعة وبتفصيلٍ أكبر فكانت على النحو الآتي :

1. فاعلية اكتساب المعرفة:

تمّ قياس فاعلية اكتساب المعرفة من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (29) نتائج وصف وتقييم مستوى فاعلية اكتساب المعرفة، وتظهر نتائج الجدول

كلاً من قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية اكتساب المعرفة

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات فاعلية اكتساب المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
46	يكتسب المصرف المعرفة الجديدة من مختلف المصادر	4.182	0.668	1	مرتفع
47	يشجع المصرف موظفيه على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطته	3.882	0.895	2	مرتفع
48	يستخرج المصرف المعرفة من أذهان موظفيه لتطوير الأعمال	3.760	0.924	3	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية اكتساب المعرفة		**3.942**	**0.743**		**مرتفع**

حيث يلاحظ بأنّ مستوى الأهمية النسبية لفاعلية اكتساب المعرفة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.942) بإنحراف معياري قيمته (0.743) ، وجاءت الفقرة "يكتسب المصرف المعرفة الجديدة من مختلف المصادر" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.182) وانحراف معياري قيمته (0.668)، فيما جاءت الفقرة "يشجع المصرف موظفيه على البحث عن

المعرفة المرتبطة بأنشطته" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته (3.882) وانحراف معياري قيمته (0.895). وأخيرا جاءت الفقرة "يستخرج المصرف المعرفة من أذهان موظفيه لتطوير الأعمال" بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.760) وانحراف معياري قيمته (0.743).

تُظهر النتائج بأنّ عملية اكتساب المعرفة تتمّ بمستوى مرتفع، وأنّ المصارف تسعى لاكتساب المعرفة من كافة مصادرها وبفاعلية، لعلّ نجاح هذه العملية – كعملية أولى في دورة حياة المعرفة– هي الضمان لاكتمال دورة حياة المعرفة وفاعلية باقي عملياتها.

2. فاعلية تحوّل المعرفة:

تمّ قياس فاعلية تحوّل المعرفة من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (30) نتائج وصف وتقييم مستوى فاعلية تحول المعرفة، وتظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تحوّل المعرفة

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات فاعلية تحوّل المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
49	تعمل الإدارة على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة عامة باستخدام حوارات العصف الذهني	3.613	0.981	1	متوسط
50	تُحوّل إدارة المصرف المعرفة الضمنية في أذهان الموظفين إلى شكلٍ قابل للنقل للزملاء	3.569	0.958	3	متوسط
51	يتقبّل موظفو المصرف تحويل المعرفة الضمنية في أذهانهم إلى معرفة صريحة	3.587	0.966	2	متوسط
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية تحول المعرفة		**3.589**	**0.914**		**متوسط**

تشير نتائج الجدول (30) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لفاعلية تحوّل المعرفة متوسط، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.589) بإنحراف معياري قيمته (0.914) ، وجاءت الفقرة "تعمل الإدارة على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة عامة باستخدام حوارات العصف الذهني" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته (3.613) وانحراف معياري قيمته (0.981)، فيما جاءت الفقرة "يتقبّل موظفو المصرف تحويل المعرفة الضمنية في أذهانهم

إلى معرفة صريحة" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته (3.587) وانحراف معياري (0.966). وأخيرا جاءت الفقرة "تُحوّل إدارة المصرف المعرفة الضمنية في أذهان الموظفين إلى شكلٍ قابل للنقل للزملاء" بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته (3.569) وانحراف معياري قيمته (0.958).

لقد حظيت فاعلية عملية تحوّل المعرفة بمستوى متوسط دون غيرها من العمليات، إنّ هذا يؤشّر بأنّ ثمة مشكلة تواجه إدارة المعرفة المصرفية، حيث أنّها ما زالت تواجه صعوبة نقل شكل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة، وهنا يجب إعادة النظر وتعزيز الجهود المبذولة في ذلك.

3. فاعلية المشاركة بالمعرفة:

تمّ قياس فاعلية المشاركة بالمعرفة من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (31) نتائج وصف وتقييم مستوى فاعلية المشاركة بالمعرفة، وتظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

جدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية المشاركة بالمعرفة

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات فاعلية المشاركة بالمعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
52	تنتقل المعرفة في المصرف مابين الموظفين	4.008	0.776	3	مرتفع
53	المعرفة في المصرف متاحة لجميع الموظفين	4.030	0.767	2	مرتفع
54	أؤمن بتشارك خبراتي في العمل مع زملائي	4.178	0.710	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية المشاركة بالمعرفة		**4.072**	**0.615**		**مرتفع**

تبيّن نتائج الجدول (31) أنّ مستوى الأهمية النسبية لفاعلية المشاركة بالمعرفة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.072) بإنحراف معياري قيمته (0.615) ، وجاءت الفقرة "أؤمن بتشارك خبراتي في العمل مع زملائي" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.178) وانحراف معياري قيمته (0.710)، فيما جاءت الفقرة "المعرفة في المصرف متاحة لجميع الموظفين" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.030) وانحراف معياري قيمته (0.767). وأخيراً جاءت الفقرة "تنتقل المعرفة في

المصرف مابين الموظفين" بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.008) وانحراف معياري قيمته (0.776).

تُظهر النتائج أنّ عملية المشاركة بالمعرفة تتم بمستوى عالٍ ، إنّ هذا يؤشّر على أنّ الموظفين لديهم الرغبة والقدرة على تجاوز حاجز الذاتيّة في حصر المعرفة والاستحواذ عليها.

4. فاعلية تخزين المعرفة:

تمّ قياس فاعلية تخزين المعرفة من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (32) نتائج وصف وتقييم مستوى فاعلية تخزين المعرفة، وتظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تخزين المعرفة

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات فاعلية تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
55	يمتلك المصرف أرشيفاً يحتفظ فيه بخبرات تجاربه	4.039	0.902	2	مرتفع
56	يستخدم المصرف الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة	4.169	0.836	1	مرتفع
57	يعمل المصرف على توثيق الأفكار المبتكرة في مكتبته	3.960	0.907	3	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية تخزين المعرفة		**4.056**	**0.788**		**مرتفع**

تُظهر نتائج الجدول (32) أنّ مستوى الأهمية النسبية لفاعلية تخزين المعرفة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.056) بإنحراف معياري قيمته (0.788) ، وجاءت الفقرة "يستخدم المصرف الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.169) وانحراف معياري قيمته (0.836)، فيما جاءت الفقرة "يمتلك المصرف أرشيفاً يحتفظ فيه بخبرات تجاربه" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.039) وانحراف معياري قيمته (0.902). وأخيراً جاءت الفقرة "يعمل المصرف على توثيق الأفكار المبتكرة في مكتبته" بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.960) وانحراف معياري قيمته (0.907).

تبيّن هذه النتائج أنّ أعلى متوسط حسابي حظيت به الفقرة " يستخدم المصرف الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة " وهذا ينسجم مع طبيعة توظيف التقنيات العالية في العمل المصرفي، وأنّ حماية هذه المعرفة المختزنة بأشكالٍ إلكترونية-كما يظهر لاحقاً- من أولويّات إدارة المصارف.

5. فاعلية استرجاع المعرفة:

تمّ قياس فاعلية استرجاع المعرفة من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (33) نتائج وصف وتقييم مستوى فاعلية استرجاع المعرفة، وتظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

جدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية استرجاع المعرفة

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات فاعلية استرجاع المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
58	يُتاح الرجوع لنظام المعلومات المصرفي للحصول على المعرفة	3.987	0.853	1	مرتفع
59	يستطيع الموظفون الحصول على المعرفة المصرفية المخزنة بيُسر	3.952	0.867	3	مرتفع
60	يُمكن للموظفين الاطلاع على أرشيف المصرف لتحصيل الخبرات	3.973	0.851	2	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية استرجاع المعرفة		**3.971**	**0.806**		**مرتفع**

حيث يلاحظ بأنّ مستوى الأهمية النسبية لفاعلية استرجاع المعرفة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.971) بإنحراف معياري قيمته (0.806) ، وجاءت الفقرة "يُتاح الرجوع لنظام المعلومات المصرفي للحصول على المعرفة" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.987) وانحراف معياري قيمته (0.853)، فيما جاءت الفقرة "يُمكن للموظفين الاطلاع على أرشيف المصرف لتحصيل الخبرات" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.973) وانحراف معياري قيمته (0.851). وأخيراً جاءت الفقرة "يستطيع الموظفون الحصول على المعرفة المصرفية المخزنة بيُسر" بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.952) وانحراف معياري قيمته (0.867).

تؤشّر النتائج على ارتفاع المتوسط الحسابي والأهمية لفاعلية عملية استرجاع المعرفة، إنّ ما يُعزّز ذلك هو المستوى المتقدّم للمؤهلات التعليمية للموظفين أفراد العينة، فهذا من شأنه المساعدة في استرجاع واستخدام أحدث وأعقد تقنيات محتويات المعرفة المُخزّنة بكافة أشكالها وطرق تخزينها.

6. فاعلية تطبيق المعرفة:

تمّ قياس فاعلية تطبيق المعرفة من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (34) نتائج وصف وتقييم مستوى فاعلية تطبيق المعرفة، وتظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

جدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تطبيق المعرفة

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات فاعلية تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
61	يستخدم الموظفون المعرفة المصرفية لتحسين أداء الأعمال	3.995	0.784	3	مرتفع
62	يستخدم المصرف المعرفة المتولدة من الزبائن لتطوير العمل	4.034	0.769	1	مرتفع
63	يوظف المصرف المعرفة بتحويلها إلى خدمات مصرفية رائدة	4.017	0.776	2	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية تطبيق المعرفة		**4.015**	**0.697**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (34) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لفاعلية تطبيق المعرفة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.015) بإنحراف معياري قيمته (0.697) ، وجاءت الفقرة "يستخدم المصرف المعرفة المتولدة من الزبائن لتطوير العمل" بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.034) وانحراف معياري قيمته (0.769)، فيما جاءت الفقرة "يوظف المصرف المعرفة بتحويلها إلى خدمات مصرفية رائدة" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.017) وانحراف معياري قيمته (0.776). وأخيراً جاءت الفقرة "يستخدم الموظفون المعرفة المصرفية لتحسين أداء الأعمال" بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (3.995) وانحراف معياري قيمته (0.784).

يظهر من خلال نتائج فقرات قياس فاعلية عملية تطبيق المعرفة بأنّ الزبائن هم أحد أهم مصادر المعرفة التي يعمل الموظفون على اكتسابها وتطبيقها، إنّ هذا يؤشّر على أهمية هذا المصدر للمعرفة.

7. فاعلية حماية المعرفة:

تمّ قياس فاعلية حماية المعرفة من خلال (3) فقرات ويتضمّن الجدول (35) نتائج وصف وتقييم مستوى فاعلية حماية المعرفة، وتظهر نتائج الجدول كلّاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والمرتبة والأهمية النسبية للتقييم .

جدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية حماية المعرفة

ن= 230

رقم الفقرة	فقرات فاعلية حماية المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
64	يحيط المصرف معرفته بالسرية عن المنافسين	4.391	0.843	2	مرتفع
65	تعمل الإدارة على حماية المعرفة بمنع تسريبها من المصرف	4.417	0.792	1	مرتفع
66	تتبع الإدارة وسائل أمنية لحماية المعرفة المصرفية من الفقدان	4.339	0.780	3	مرتفع
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفاعلية حماية المعرفة		**4.382**	**0.749**		**مرتفع**

تشير نتائج الجدول (35) إلى أنّ مستوى الأهمية النسبية لفاعلية حماية المعرفة مرتفع، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.382) بإنحراف معياري قيمته (0.749) ، وجاءت الفقرة " تعمل الإدارة على حماية المعرفة بمنع تسريبها من المصرف " بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.417) وانحراف معياري قيمته (0.792)، فيما جاءت الفقرة " يحيط المصرف معرفته بالسرية عن المنافسين" بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.391) وانحراف معياري قيمته (0.843). وأخيرا جاءت الفقرة " تتبع الإدارة وسائل أمنية لحماية المعرفة المصرفية من الفقدان " بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته (4.339) وانحراف معياري قيمته (0.780).

لقد حظيت فاعلية عملية حماية المعرفة بأعلى درجة أهمية من بين جميع عمليات إدارة المعرفة، وهذا يؤشّر على الطبيعة الخاصة للبيانات والمعلومات والمعرفة المصرفية التي تُعد بالغة الخصوصية والأهمية، لأنّها تمس مصالح العملاء وسريّة بياناتهم المالية، ويعتبر أمن الشبكات وقواعد البيانات من أبرز اهتمامات إدارات المصارف.

4- 2 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلّقة بمتغيِّرات أنموذج الدراسة.

استخدم الدراسة أختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) وذلك بغرض التعرّف على مدى خضوع البيانات لاختبار التوزيع الطبيعي، حيث تبيّن من خلال نتائج هذا الاختبار والموضح في الجدول (36) أنّ بيانات الدراسة تتّبع التوزيع الطبيعي، حيث كان مستوى الأهمية لجميع المتغيّرات دالّ احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار.

جدول رقم (36)

نتائج اختبار توزيع متغيّرات الدراسة باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) ن= 230

المتغيّر	قيمة الابتعاد المطلق	قيمة الابتعاد الإيجابي	قيمة الابتعاد السلبي	اختبار -K S	Sig.
استراتيجيّة التمكين التنظيمي					
أ-أبعاد استراتيجيّة التمكين:					
المعنى	0.288	0.290	-0.288	4.366	0.000
الجدارة	0.243	0.177	-0.243	3.689	0.000
الاستقلالية	0.178	0.127	-0.178	2.693	0.000
السيطرة	0.205	0.143	-0.205	3.106	0.000
تبنّي أهداف المنظّمة	0.173	0.157	-0.173	2.629	0.000
التأثير	0.209	0.161	-0.209	3.163	0.000
ب-خيارات استراتيجيّة التمكين:					
تبادل المعلومات	0.194	0.194	-0.132	2.942	0.000
المشاركة في صنع القرار	0.119	0.081	-0.119	1.800	0.003
تدريب فرق العمل	0.186	0.153	-0.186	2.825	0.000
تطوير المسار الوظيفي	0.180	0.151	-0.180	2.725	0.000
النمذجة	0.129	0.092	-0.129	1.955	0.001
ج-نتائج استراتيجيّة التمكين:					

المكافأة	0.138	0.110	-0.138	2.085	0.000
القوّة	0.165	0.165	-0.155	2.502	0.000
التفويض	0.229	0.197	-0.229	3.473	0.000
المسؤولية	0.201	0.201	-0.168	3.051	0.000
فاعلية عمليات إدارة المعرفة					
فاعلية اكتساب المعرفة	0.157	0.134	-0.157	2.384	0.000
فاعلية تحوّل المعرفة	0.191	0.162	-0.191	2.890	0.000
فاعلية المشاركة بالمعرفة	0.186	0.186	-0.136	2.821	0.000
فاعلية تخزين المعرفة	0.137	0.116	-0.137	2.072	0.000
فاعلية استرجاع المعرفة	0.201	0.142	-0.201	3.053	0.000
فاعلية تطبيق المعرفة	0.226	0.179	-0.226	3.422	0.000
فاعلية حماية المعرفة	0.243	0.205	-0.243	3.683	0.000

4 – 3 اختبار فرضيّات الدراسة:

للتأكّد من عدم وجود ارتباطٍ عالٍ بين المتغيِّرات المستقلة - (Multicollinearity)، تم إجراء اختبار معامل تضخّم التباين (VIF) Variance Inflation Factory واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكلّ بُعدٍ من أبعاد المتغيِّر المستقل، حيث أنّه إذا كان معامل تضخّم التباين (VIF) أقل من 10، وكانت قيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05 فإنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيِّرات.

يشير الجدول رقم (37) إلى أنّ قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيِّرات أقل من 10 وتتراوح بين (1.543– 3.408)، كما أنّ قيمة التباين المسموح به (Tolerance) كانت أكبر من 0.05 وتتراوح بين (0.293- 0.648)، لذلك يمكن القول بأنّه لا يوجد ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيِّر المستقل.

جدول (37)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ن= 230

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)
استراتيجيّة التمكين التنظيمي		
أ- أبعاد استراتيجيّة التمكين:		
المعنى	0.512	1.954
الجدارة	0.648	1.543
الاستقلالية	0.447	2.235

السيطرة	0.320	3.125
تبنّي أهداف المنظّمة	0.332	3.010
التأثير	0.356	2.811
ب- خيارات استراتيجيّة التمكين:		
تبادل المعلومات	0.460	2.172
المشاركة في صُنع القرار	0.385	2.598
تدريب فرق العمل	0.388	2.576
تطوير المسار الوظيفي	0.293	3.408
النمذجة	0.402	2.489
ج- نتائج استراتيجيّة التمكين:		
المكافأة	0.572	1.748
القوّة	0.413	2.420
التفويض	0.602	1.660
المسؤولية	0.322	3.110

عملت الدراسة في هذا الجانب على اختبار فرضيّات الدراسة، لمعرفة مدى قبول أو رفض الفرضيّات من خلال استخدام اختبار تحليل الإنحدار المتعدّد (Multiple Regression Analysis) وذلك لاختبار صلاحية أنموذج الدراسة وتأثير المتغيّر المستقل وأبعاده في المتغيّر التابع. واختبار تحليل الانحدار

المتعدّد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لمعرفة أيّ أبعاد المتغيِّر المستقل لها الأثر في التغيّر في أبعاد المتغيِّر التابع.

اختبار الفرضيات:

الفرضيّة الرئيسية الأولى $H_0 1$:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (فاعلية اكتساب المعرفة، وفاعلية تحوّل المعرفة، وفاعلية مشاركة المعرفة، وفاعلية تخزين المعرفة، وفاعلية استرجاع المعرفة، وفاعلية تطبيق المعرفة، وفاعلية حماية المعرفة) في البنوك التجارية في الأردن.

تمّ اختبار فيما إذا كان هنالك أثر لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي (المتغيِّر المستقل) على فاعلية عمليات إدارة المعرفة، والجدول (38) يُبيّن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لهذا الاختبار.

جدول رقم (38)

نتائج اختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة

استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R^2	F	معامل الانحدار			
				βeta	الخطأ المعياري	t	Sig(t)
	0.701	0.492	220.488	0.855	0.058	14.849	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ن= 230

تُشير نتائج جدول (38) بأنّ المتغيِّر "استراتيجيّة التمكين التنظيمي" يفسِّر R^2 (49.2%) من الاختلافات في قيم متغيِّر "فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، وأنّ أنموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيِّرين معنويّ، ومؤشر ذلك قيمة اختبار F البالغة قيمته (220.488) ، عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة ($Sig. = 0.000 < 0.05$) وهي أقل من قيمة مستوى المعنويّة 0.05، وأنّ قيمة الأثر المُقدّر لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة βeta بلغت (0.855) ويعني ذلك بأنّ زيادة وحدة واحدة من المتغيِّر المستقل "استراتيجيّة التمكين التنظيمي" سوف تزيد من قيمة المتغيِّر التابع "فاعلية عمليات إدارة المعرفة" بهذه القيمة، وهذا الأثر له دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة اختبار معنويّته t (14.849) عند المقارنة مع مستوى الدلالة ($sig = 0.000 < 0.05$) ، إنّ المؤشرات في هذا الاختبار تُشير إلى وجود أثر معنويّ لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية في الأردن، وصلاحية أنموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة. ولمعرفة أيّ من أبعاد

استراتيجيّة التمكين التنظيمي هي الأكثر أهمية في التأثير على فاعلية عمليات إدارة المعرفة عندما تُوظّف جميعها في أنموذجٍ واحدٍ، تمّ استخدام الانحدار المتعدّد التدريجي، والجدول (39) يبيّن النتائج التي تمّ التوصّل لها .

جدول رقم (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجي لاختبار أثر أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة

معاملات الانحدار			Sig(F)	F	R^2	R	أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي
Sig(t)	t	βeta					
.000	5.912	.406	0.000	51.926	0.653	0.808	المسؤولية
.000	4.369	.209					التفويض
.000	3.880	.219					تطوير المسار الوظيفي
.003	3.021	.173					المشاركة في صُنع القرار
.000	-3.673-	-.212-					الأثر
.007	-2.704-	-.125-					الجدارة
.019	2.359	.142					تبنّي أهداف المنظّمة
.136	1.497	.077					المعنى
.062	1.874	.092					المكافأة
.724	-.353-	-.017-					الاستقلالية
.130	1.521	.089					السيطرة
.385	.870	.049					تبادل المعلومات
.382	.877	.054					تدريب فرق العمل
.167	1.385	.081					النمذجة
.731	-.344-	-.020-					القوّة

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)   ن= 230

يُظهر جدول رقم (39) بأنّ سبعة أبعادٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي لها تأثير معنويّ دالّ، وهي على التوالي: المسؤولية حيث بلغت قيمة t الدالّة (5.912) وبلغت قيمة βeta (0.409)، والتفويض حيث بلغت قيمة t الدالّة (4.369) وبلغت قيمة βeta (0.209) ، وتطوير المسار الوظيفي حيث بلغت قيمة t الدالّة (3.880) وبلغت قيمة βeta (0.219) ، والمشاركة في صُنع القرار حيث بلغت قيمة t الدالّة (3.021) وبلغت قيمة βeta (0.173)، والأثر حيث بلغت قيمة t الدالّة (-3.673-) وبلغت قيمة βeta (-0.212-)، والجدارة حيث بلغت قيمة t الدالّة (-2.704-) وبلغت قيمة βeta (-0.125-)، وتبنّي أهداف المنظمة حيث بلغت قيمة t الدالّة (2.359) وبلغت قيمة βeta (0.142) .

وأظهرت النتائج بأنّ ثمانية أبعاد من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي ليس لها تأثير معنويّ دالّ، وهي على التوالي: المعنى حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (1.497) وبلغت قيمة βeta (0.077) ، والمكافأة حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (1.874) وبلغت قيمة βeta (0.092) ، والاستقلالية حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (-0.353-) وبلغت قيمة βeta (-0.017-) ، والسيطرة حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (1.521) وبلغت قيمة βeta (0.089) ، وتبادل المعلومات حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (0.870) وبلغت قيمة βeta (0.049) ، وتدريب فرق العمل حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (0.877) وبلغت قيمة βeta (0.054)، والنمذجة حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (1.385) وبلغت قيمة βeta (0.081)، والقوّة حيث بلغت قيمة t غير الدالّة (-0.344-) وبلغت قيمة βeta (-0.020).

التأثيرات السبعة ذات معنويّة بموجب قيم اختبار t المناظر لكلّ منها حيث تقل قيمة (.Sig) عن مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وأنّ هذه الأبعاد تُفسّر

مجتمعةً R^2 (65.3%) من الاختلافات في فاعلية عمليات إدارة المعرفة، وبلغت قيمة F (51.926) الأمر الذي يُشير إلى أنّ أنموذج الانحدار المتعدّد معنويّ، وبهذا يتم رفض الفرضيّة الصفرية الرئيسية الأولى جزئياً وقبول الفرضيّة البديلة وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (المشاركة في صُنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي، والتفويض، والمسؤولية، والأثر، والجدارة، وتبنّي أهداف المنظمة) على فاعلية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (فاعلية اكتساب المعرفة، وفاعلية تحوّل المعرفة، وفاعلية مشاركة المعرفة، وفاعلية تخزين المعرفة، وفاعلية استرجاع المعرفة، وفاعلية تطبيق المعرفة، وفاعلية حماية المعرفة) في البنوك التجارية في الأردن.

الفرضيّات الفرعية:

- **الفرضيّة الفرعية الأولى** H_{01-1}:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضيّة تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدّد، وذلك لمعرفة أثر كلّ بُعدٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية اكتساب المعرفة، والجدول (40) يبيّن نتائج التحليل .

جدول رقم (40)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية اكتساب المعرفة

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R2	F	Sig(F)	βeta	t	Sig(t)
المعنى	0.775	0.600	7.703	0.000	0.173	1.983	0.049
الجدارة					0.030	0.373	0.710
الاستقلالية					-.044-	-.670-	0.504
السيطرة					0.019	0.239	0.811
تبنّي أهداف المنظّمة					0.075	0.904	0.367
التأثير					-.162-	-1.865-	0.064
تبادل المعلومات					-.075-	-.906-	0.366
المشاركة في صُنع القرار					0.010	0.145	0.885
تدريب فرق العمل					-.015-	-.202-	0.840
تطوير المسار الوظيفي					0.269	3.364	0.001
النمذجة					0.274	4.168	0.000
المكافأة					-.002-	-.037-	0.970
القوّة					-.129-	-1.885-	0.061
التفويض					0.300	5.451	0.000
المسؤولية					0.273	2.944	0.004

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ن= 230

من خلال ما تُظهره نتائج الجدول رقم (40) فإنّه قد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية الفرعية الأولى جزئياً، حيث تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها (المعنى، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية اكتساب المعرفة. فقد بلغت قيمة R^2 (60%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية اكتساب المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (الجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، والمكافأة، والقوّة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (60 %) من التغيّرات في فاعلية اكتساب المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.775) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية اكتساب المعرفة، وقد بلغت قيمة F (7.703) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

بلغت قيم t المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (1.983) للمعنى، (3.364) لتطوير المسار الوظيفي، (4.168) للنمذجة، (5.451) للتفويض، (2.944) للمسؤولية.

وبلغت قيم t غير المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (0.373) للجدارة، (-0.670-) للاستقلالية، (0.239) للسيطرة، (0.904) لتبنّي أهداف المنظّمة، (-1.865-) للتأثير، (-0.906-) لتبادل المعلومات، (0.145) للمشاركة في صُنع القرار، (-0.202-) لتدريب فرق العمل، (-0.037-) للمكافأة، (-1.885-) للقوّة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير βeta (0.173) للمعنى، (0.030) للجدارة، (-0.044-) للاستقلالية، (0.019) للسيطرة، (0.075) لتبنّي أهداف المنظّمة، (-0.162-) للتأثير، (-075.-) لتبادل المعلومات، (0.010) للمشاركة في صُنع القرار، (-0.015-) لتدريب فرق العمل، (0.269) لتطوير المسار الوظيفي، (0.274) للنمذجة، (-0.002-) للمكافأة، (-129.-) للقوّة، (0.300) للتفويض، (0.273) للمسؤولية.

وبالتالي فإنّه تمّ رفض الفرضيّة الفرعية الاولى جزئياً، وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (المعنى، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعية الثانية H_{01-2}:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية تحوّل المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضيّة تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدِّد، وذلك لمعرفة أثر كلّ بُعدٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تحوّل المعرفة، والجدول (41) يبيّن نتائج التحليل .

جدول رقم (41)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية تحوّل المعرفة

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R2	F	Sig(F)	βeta	t	Sig(t)
المعنى					0.100	.846	0.399
الجدارة					0.043	.398	0.691
الاستقلالية					-.001-	-.013-	0.990
السيطرة					-.071-	-.642-	0.521
تبنّي أهداف المنظّمة					-.186-	-1.648-	0.101
التأثير					-.238-	-2.031-	0.043
تبادل المعلومات					-.002-	-.022-	0.983
المشاركة في صُنع القرار	0.719	0.517	15.283	0.000	0.146	1.616	0.108
تدريب فرق العمل					0.067	0.652	0.515
تطوير المسار الوظيفي					0.209	1.934	0.054
النمذجة					0.131	1.481	0.140
المكافأة					0.088	1.265	0.207
القوّة					0.030	0.319	0.750
التفويض					0.307	4.126	0.000
المسؤولية					0.442	3.532	0.001

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ن= 230

من خلال ما تُظهره نتائج الجدول رقم (41) فإنّه قد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية الفرعية الثانية جزئياً، ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.283) وهي دالّة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، حيث تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها (التأثير، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تحوّل المعرفة. فقد بلغت قيمة R^2 (51.7%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية تحوّل المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (51.7%) من التغيّرات في فاعلية تحوّل المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.719) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية تحوّل المعرفة، وقد بلغت قيمة F (15.283) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبلغت قيم t المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (−2.031−) للتأثير، (4.126) للتفويض، (3.532) للمسؤولية.

وبلغت قيم t غير المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (0.846) للمعنى، (0.398) للجدارة، (−0.013−) للاستقلالية، (−0.642−) للسيطرة، (−1.648−) لتبنّي أهداف المنظّمة، (−0.022−) لتبادل المعلومات، (1.616) للمشاركة في صُنع القرار، (0.652) لتدريب فرق العمل، (1.934) لتطوير المسار الوظيفي، (1.481) للنمذجة، (1.265) للمكافأة، (0.319) للقوّة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير βeta (0.100) للمعنى، (0.043) للجدارة، (-0.001-) للاستقلالية، (-0.071-) للسيطرة، (-0.186-) لتبنّي أهداف المنظّمة، (-0.238-) للتأثير، (-0.002-) لتبادل المعلومات، (0.146) للمشاركة في صُنع القرار، (0.067) لتدريب فرق العمل، (0.209) لتطوير المسار الوظيفي، (0.131) للنمذجة، (0.088) للمكافأة، (0.030) للقوّة، (0.307) للتفويض، (0.442) للمسؤولية.

وبالتالي فإنّه تمّ رفض الفرضيّة الفرعية الثانية جزئياً، وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (التأثير، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تحوّل المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعية الثالثة H_{01-3}:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية المشاركة بالمعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضيّة تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدّد، وذلك لمعرفة أثر كلّ بُعدٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة،

والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية المشاركة المعرفة، والجدول (42) يبيّن نتائج التحليل .

جدول رقم (42)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية المشاركة بالمعرفة

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R2	F	Sig(F)	βeta	t	Sig(t)
المعنى	0.645	0.416	10.150	0.000	0.024	0.277	0.782
الجدارة					-.208-	-2.580-	0.011
الاستقلالية					-.095-	-1.425-	0.156
السيطرة					0.240	2.945	0.004
تبنّي أهداف المنظّمة					-.017-	-.200-	0.841
التأثير					-.102-	-1.173-	0.242
تبادل المعلومات					-.085-	-1.019-	0.309
المشاركة في صُنع القرار					0.033	0.495	0.621
تدريب فرق العمل					0.221	2.912	0.004
تطوير المسار الوظيفي					-.037-	-.458-	0.647
النمذجة					0.149	2.276	0.024
المكافأة					-.030-	-.577-	0.564
القوّة					-.150-	-2.192-	0.029
التفويض					0.238	4.325	0.000
المسؤولية					0.307	3.311	0.001

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ ن= 230

من خلال ما تُظهره نتائج الجدول رقم (42) فإنّه قد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية الفرعية الثالثة جزئياً، ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.150) وهي دالّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والسيطرة، وتدريب فرق العمل، والنمذجة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية المشاركة المعرفة. فقد بلغت قيمة R^2 (41.6%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية المشاركة المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي، والمكافأة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (41.6%) من التغيّرات في فاعلية مشاركة المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.645) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية المشاركة المعرفة، وقد بلغت قيمة F (10.150) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبلغت قيم t المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (−2.580−) للجدارة، (2.945) للسيطرة، (2.912) لتدريب فرق العمل، (2.276) للنمذجة، (−2.192−) للقوّة، (4.325) للتفويض، (3.311) للمسؤولية.

وبلغت قيم t غير المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (0.277) للمعنى، (−1.425) للاستقلالية، (−0.200−) لتبنّي أهداف المنظّمة، (−1.173−) للتأثير، (−1.019−) لتبادل المعلومات، (0.495) للمشاركة في صُنع القرار، (−0.458) لتطوير المسار الوظيفي، (−0.577−) للمكافأة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير βeta (0.024) للمعنى، (-0.208-) للجدارة، (-0.095-) للاستقلالية، (0.240) للسيطرة، (-017.-) لتبنّي أهداف المنظّمة، (-0.102-) للتأثير، (-0.085-) لتبادل المعلومات، (0.033) للمشاركة في صُنع القرار، (0.221) لتدريب فرق العمل، (-0.037-) لتطوير المسار الوظيفي، (0.149) للنمذجة، (-030.-) للمكافأة، (-150.-) للقوّة، (0.238) للتفويض، (0.307) للمسؤولية.

وبالتالي فإنّه تمّ رفض الفرضيّة الفرعية الثالثة جزئياً، وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والسيطرة، وتدريب فرق العمل، والنمذجة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية المشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعية الرابعة H_{01-4}:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضيّة تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدّد، وذلك لمعرفة أثر كلّ بُعدٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تخزين المعرفة، والجدول (43) يبيّن نتائج التحليل .

جدول رقم (43)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية تخزين المعرفة

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R2	F	Sig(F)	βeta	t	Sig(t)
المعنى	0.686	0.471	12.689	0.000	0.053	0.493	0.622
الجدارة					-.320-	-3.258-	0.001
الاستقلالية					-.040-	-.498-	0.619
السيطرة					0.097	0.976	0.330
تبنّي أهداف المنظّمة					0.100	0.984	0.326
التأثير					-.343-	-3.240-	0.001
تبادل المعلومات					-.120-	-1.179-	0.240
المشاركة في صُنع القرار					0.002	0.028	0.978
تدريب فرق العمل					0.128	1.380	0.169
تطوير المسار الوظيفي					0.100	1.030	0.304
النمذجة					.138	1.727	0.086
المكافأة					0.002	0.031	.975
القوّة					-0.067-	-0.800-	0.424
التفويض					0.213	3.169	0.002
المسؤولية					0.641	5.670	0.000

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ن= 230

من خلال ما تُظهره نتائج الجدول رقم (43) فإنّه قد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية الفرعية الرابعة جزئياً، ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.689) وهي دالّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والتأثير، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تخزين المعرفة. فقد بلغت قيمة R^2 (47.1%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية تخزين المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (47.1%) من التغيّرات في فاعلية تخزين المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.686) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية تخزين المعرفة، وقد بلغت قيمة F (12.689) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبلغت قيم t المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (‎−3.258−) للجدارة، (‎−3.240−) للتأثير، (3.169) للتفويض، (5.670) للمسؤولية.

وبلغت قيم t غير المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (0.493) للمعنى، (‎−0.498−) للاستقلالية، (0.976) للسيطرة، (0.984) لتبنّي أهداف المنظّمة، (‎−1.179−) لتبادل المعلومات، (0.028) للمشاركة في صُنع القرار، (1.380) لتدريب فرق العمل، (1.030) لتطوير المسار الوظيفي، (1.727) للنمذجة، (0.031) للمكافأة، (‎−0.800−) للقوّة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير βeta (0.053) للمعنى، (-.320-) للجدارة، (-.040-) للاستقلالية، (0.097) للسيطرة، (0.100) لتبنّي أهداف المنظّمة، (-.343-) للتأثير، (-.120-) لتبادل المعلومات، (0.002) للمشاركة في صنُع القرار، (0.128) لتدريب فرق العمل، (0.100) لتطوير المسار الوظيفي، (0.138) للنمذجة، (0.002) للمكافأة، (-0.067-) للقوّة، (0.213) للتفويض، (0.641) للمسؤولية.

وبالتالي فإنّه تمّ رفض الفرضيّة الفرعية الرابعة جزئياً، وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والتأثير، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعية الخامسة H_{01-5}:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية استرجاع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضيّة تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدّد، وذلك لمعرفة أثر كلّ بُعدٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنُع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة،

والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية استرجاع المعرفة، والجدول (44) يبيّن نتائج التحليل .

جدول رقم (44)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية استرجاع المعرفة

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R2	F	Sig(F)	βeta	t	Sig(t)
المعنى					0.052	0.449	0.654
الجدارة					-.435-	-4.071-	0.000
الاستقلالية					0.008	0.092	0.927
السيطرة					.155	1.437	0.152
تبنّي أهداف المنظّمة					0.071	0.642	0.522
التأثير					-.263-	-2.283-	0.023
تبادل المعلومات					0.067	0.609	0.543
المشاركة في صنع القرار	0.633	0.401	9.538	0.000	0.336	3.789	0.000
تدريب فرق العمل					-.125-	-1.239-	0.217
تطوير المسار الوظيفي					0.077	0.725	0.469
النمذجة					-0.078-	-0.895-	0.372
المكافأة					0.171	2.516	0.013
القوّة					-0.187-	-2.059-	0.041
التفويض					0.158	2.168	0.031
المسؤولية					0.474	3.853	0.000

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

من خلال ما تُظهره نتائج الجدول رقم (44) فإنّه قد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية الفرعية الخامسة جزئياً، ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.538) وهي دالّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والتأثير، والمشاركة في صُنع القرار، والمكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية استرجاع المعرفة. فقد بلغت قيمة R^2 (40.1%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية استرجاع المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (40.1%) من التغيّرات في فاعلية استرجاع المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.633) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية استرجاع المعرفة، وقد بلغت قيمة F (9.538) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبلغت قيم t المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (-4.071-) للجدارة، (-2.283-) للتأثير، (3.789) للمشاركة في صُنع القرار، (2.516) للمكافأة، (-2.059-) للقوّة، (2.168) للتفويض، (3.853) للمسؤولية.

وبلغت قيم t غير المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (0.449) للمعنى، (0.092) للاستقلالية، (1.437) للسيطرة، (0.642) لتبنّي أهداف المنظّمة، (0.609) لتبادل المعلومات، (-1.239-) لتدريب فرق العمل، (0.725) لتطوير المسار الوظيفي، (-0.895-) للنمذجة.

كما بلغت قيمة درجة التأثير βeta (0.052) للمعنى، (-435.-) للجدارة، (0.008) للاستقلالية، (0.155) للسيطرة، (0.071) لتبنّي أهداف المنظّمة، (-0.263-) للتأثير، (0.067) لتبادل المعلومات، (0.336) للمشاركة في صُنع القرار، (-0.125-) لتدريب فرق العمل، (0.077) لتطوير المسار الوظيفي، (0.078) للنمذجة، (0.171) للمكافأة، (-0.187-) للقوّة، (0.158) للتفويض، (0.474) للمسؤولية.

وبالتالي فإنّه تمّ رفض الفرضيّة الفرعية الخامسة جزئياً، وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والتأثير، والمشاركة في صُنع القرار، والمكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية استرجاع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعية السادسة H_{01-6}:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضيّة تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدِّد، وذلك لمعرفة أثر كلّ بُعدٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة،

والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تطبيق المعرفة، والجدول (45) يبيّن نتائج التحليل .

جدول رقم (45)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية تطبيق المعرفة

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R2	F	Sig(F)	βeta	t	Sig(t)
المعنى	0.743	0.553	17.635	0.000	0.097	1.124	0.262
الجدارة					-0.205-	-2.563-	0.011
الاستقلالية					0.072	1.093	0.276
السيطرة					0.168	2.085	0.038
تبنّي أهداف المنظّمة					0.023	0.283	0.777
التأثير					0.349-	-4.061-	0.000
تبادل المعلومات					0.330	4.000	0.000
المشاركة في صنع القرار					0.186	2.804	0.006
تدريب فرق العمل					-0.081-	-1.070-	0.286
تطوير المسار الوظيفي					0.152	1.919	0.056
النمذجة					-0.062-	-0.954-	0.341
المكافأة					0.209	4.114	0.000
القوّة					-0.036-	-0.526-	0.599
التفويض					0.142	2.596	0.010
المسؤولية					0.164	1.790	0.075

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)   ن= 230

من خلال ما تُظهره نتائج الجدول رقم (45) فإنّه قد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية الفرعية السادسة جزئياً، ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.635) وهي دالّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والسيطرة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، والمكافأة، والتفويض) على فاعلية تطبيق المعرفة. فقد بلغت قيمة R^2 (55.3%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية تطبيق المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والقوّة، والمسؤولية)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (55.3%) من التغيّرات في فاعلية تطبيق المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.743) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية تطبيق المعرفة، وقد بلغت قيمة F (17.635) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبلغت قيم t المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (−2.563−) للجدارة، (2.085) للسيطرة، (−4.061−) للتأثير، (4.000) لتبادل المعلومات، (2.804) للمشاركة في صُنع القرار، (4.114) للمكافأة، (2.596) للتفويض.

وبلغت قيم t غير المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (1.124) للمعنى، (1.093) للاستقلالية، (0.283) لتبنّي أهداف المنظّمة، (−1.070−) لتدريب فرق العمل، (1.919) لتطوير المسار الوظيفي، (−0.954−) للنمذجة، (−0.526−) للقوّة، (1.790) للمسؤولية.

كما بلغت قيمة درجة التأثير βeta (0.097) للمعنى، (-0.205-) للجدارة، (0.072) للاستقلالية، (0.168) للسيطرة، (0.023) لتبنّي أهداف المنظّمة، (0.349) للتأثير، (0.330) لتبادل المعلومات، (0.186) للمشاركة في صنُع القرار، (-0.081) لتدريب فرق العمل، (0.152) لتطوير المسار الوظيفي، (-0.062-) للنمذجة، (0.209) للمكافأة، (-0.036-) للقوّة، (0.142) للتفويض، (0.164) للمسؤولية.

وبالتالي فإنّه تمّ رفض الفرضيّة الفرعية السادسة جزئياً، وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والسيطرة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنُع القرار، والمكافأة، والتفويض) على فاعلية تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الفرعية السابعة H_{01-7}:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية حماية المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

لاختبار هذه الفرضيّة تمّ استخدام تحليل الانحدار المتعدّد، وذلك لمعرفة أثر كلّ بُعدٍ من أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنُع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة،

والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية حماية المعرفة، والجدول (46) يبيّن نتائج التحليل .

جدول رقم (46)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية حماية المعرفة

أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي	R	R2	F	Sig(F)	βeta	t	Sig(t)
المعنى	0.621	0.385	8.932	0.000	0.110	1.011	0.313
الجدارة					-0.083-	-0.824-	0.411
الاستقلالية					-0.121-	-1.466-	0.144
السيطرة					0.231	2.273	0.024
تبنّي أهداف المنظّمة					0.353	3.382	0.001
التأثير					-0.195-	-1.804-	0.073
تبادل المعلومات					0.228	2.190	0.030
المشاركة في صنع القرار					-0.009-	-0.103-	0.918
تدريب فرق العمل					0.151	1.597	0.112
تطوير المسار الوظيفي					0.011	0.110	0.913
النمذجة					-0.124-	-1.511-	0.132
المكافأة					0.003	.050	0.961
القوّة					0.147	1.712	0.088
التفويض					-0.147-	-2.141-	0.033
المسؤولية					0.163	1.407	0.161

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ن= 230

من خلال ما تُظهره نتائج الجدول رقم (46) فإنّه قد تمّ رفض الفرضيّة الصفرية الفرعية السابعة جزئياً، ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.932) وهي دالّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين التنظيمي بأبعادها (السيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، والتفويض) على فاعلية حماية المعرفة. فقد بلغت قيمة R^2 (38.5%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية حماية المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة، والمسؤولية)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (38.5%) من التغيّرات في فاعلية حماية المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.621) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية حماية المعرفة، وقد بلغت قيمة F (8.932) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبلغت قيم t المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (2.273) للسيطرة، (3.382) لتبنّي أهداف المنظّمة، (2.190) لتبادل المعلومات، (−2.141−) للتفويض.

وبلغت قيم t غير المعنويّة للأبعاد التالية كما يلي: (1.011) للمعنى، (−0.824−) للجدارة، (−1.466−) للاستقلالية، (−1.804−) للتأثير، (−0.103−) للمشاركة في صُنع القرار، (1.597) لتدريب فرق العمل، (0.110) لتطوير المسار الوظيفي، (−1.511−) للنمذجة، (0.050) للمكافأة، (1.712) للقوّة ، (1.407) للمسؤولية.

كما بلغت قيمة درجة التأثير βeta (0.110) للمعنى، (-0.083-) للجدارة، (-0.121-) للاستقلالية، (0.231) للسيطرة، (0.353) لتبنّي أهداف المنظّمة، (-0.195-) للتأثير، (0.228) لتبادل المعلومات، (-0.009-) للمشاركة في صُنع القرار، (0.151) لتدريب فرق العمل، (0.011) لتطوير المسار الوظيفي، (-0.124-) للنمذجة، (0.003) للمكافأة، (0.147) للقوّة، (-0.147-) للتفويض، (0.163) للمسؤولية.

وبالتالي فإنّه تمّ رفض الفرضيّة الفرعية السابعة جزئياً، وقبول الفرضيّة البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (السيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، والتفويض) على فاعلية حماية المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.

الفرضيّة الرئيسية الثانية H_o2 :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى إلى المتغيِّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضيّة، تمّ استخدام تحليل (Two Way Anova)، لبيان الفروقات في المتوسطات الحسابية التي تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

حيث تشير نتائج الجدول رقم (47) إلى أنّه لا توجد أيّة فروقات في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى للمؤهل التعليمي لوحده، حيث بلغت قيمة

اختبار F (0.804) وعند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة (Sig = 0.05 < 0.524) فهي أعلى من قيمة مستوى المعنويّة 0.05، وهذا يشير إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة تُعزى للمؤهل التعليمي لوحده.

فيما يتعلّق بعدد سنوات الخبرة، أظهرت نتائج الجدول رقم (47) أنّه لا توجد أية فروقات في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى لعدد سنوات الخبرة لوحدها، حيث بلغت قيمة اختبار F (0.601) وعند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة (sig = 0.699 > 0.05) فهي أعلى من قيمة مستوى المعنويّة 0.05، وهذا يشير إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة تُعزى لعدد سنوات الخبرة لوحدها.

فيما أظهرت نتائج الاختبار أنّ هناك فروق ذات دلالة معنويّة في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى لكلّ من المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة معاً، حيث بلغت قيمة F (4.172) ، وعند المقارنة مع مستوى الدلالة (Sig = 0.000 < 0.05) ، فهي أقل من قيمة مستوى المعنويّة 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروقات في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى للمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة معاً، وبهذا يتم رفض الفرضيّة الصفرية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضيّة البديلة وهي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى إلى المتغيّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

جدول رقم (47)

نتائج تحليل (Two way Anova) لاختبار فروق المتوسطات الحسابية التي تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة) على استراتيجيّة التمكين التنظيمي

	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig
النموذج المصحح	17	0.504	2.627	0.001
المؤهل التعليمي	4	0.154	0.804	0.524
عدد سنوات الخبرة	5	0.115	0.601	0.699
المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة	8	0.801	4.172	0.000
نسبة الخطأ	212	0.192		
المجموع	230			

R^2=0.174 ن= 230

الفرضيّة الرئيسية الثالثة H_03 :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغيِّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضيّة، تمّ استخدام تحليل (Two Way Anova)، لبيان الفروقات في المتوسطات الحسابية التي تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي و عدد سنوات الخبرة).

حيث تشير نتائج الجدول رقم (48) إلى أنّه لا توجد أيّة فروقات في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمؤهل التعليمي لوحده، حيث بلغت قيمة

اختبار F (0.298) وعند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة (Sig = 0.879 > 0.05) فهي أعلى من قيمة مستوى المعنويّة 0.05، وهذا يشير إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة تُعزى للمؤهل التعليمي لوحده.

فيما يتعلّق بعدد سنوات الخبرة، أظهرت نتائج الجدول رقم (48) إلى أنّه لا توجد أيّة فروقات في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى لعدد سنوات الخبرة لوحدها، حيث بلغت قيمة اختبار F (1.220) وعند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة (sig = 0.301 > 0.05) فهي أعلى من قيمة مستوى المعنويّة 0.05، وهذا يشير إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة معنويّة تُعزى لعدد سنوات الخبرة لوحدها.

فيما أظهرت نتائج الاختبار أنّ هنالك فروق ذات دلالة معنويّة في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى لكلّ من المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة معاً، حيث بلغت قيمة F (2.777) ، وعند المقارنة مع مستوى الدلالة (sig = 0.006 < 0.05) ، فهي أقل من قيمة مستوى المعنويّة 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروقات في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة معاً، وبهذا يتمّ رفض الفرضيّة الصفرية الرئيسية الثالثة، وقبول الفرضيّة البديلة وهي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغيِّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

جدول رقم (48)

نتائج تحليل (Two way Anova) لاختبار فروق المتوسطات الحسابية التي تُعزى للمتغيِّرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة) على فاعلية عمليات إدارة المعرفة

Sig	F	مربع المتوسطات	درجات الحرية	
0.001	2.504	0.721	17	النموذج المصحح
0.879	0.298	0.086	4	المؤهل التعليمي
0.301	1.220	0.351	5	الخبرة
0.006	2.777	0.799	8	المؤهل التعليمي والخبرة
		0.288	212	نسبة الخطأ
			230	المجموع

ن= 230 R^2=0.167

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة نتائج الدراسة.

5-2 مناقشة النتائج المتعلّقة باختبار الفرضيّات.

5-3 الاستنتاجات.

5-4 التوصيات.

5-5 المقترحات.

5- 1 مناقشة نتائج الدراسة:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة فيما يتعلّق بتحديد أثر استراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية في الأردن. وقد تمّت مناقشة النتائج في ضوء معطيات الدراسات السابقة والوضع الحالي المتعلّق بتطبيق البنوك لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بتحسين فاعلية عمليات إدارة المعرفة في ظل ما تواجهه البنوك من منافسة.

5-1-1 مناقشة النتائج المتعلّقة بأسئلة المقابلات:

أ- النتائج المتعلّقة باستراتيجية التمكين التنظيمي:

لقد أظهرت نتائج المقابلات التي إجريت مع المديرين في قطاع المصارف بأنّه بالرغم من اعتبار مستويات التمكين عموماً جيدة، فإنّ هنالك أزمة ثقة وثقافة تكبح التمكين، وأنّه لا يوجد شكلّ واضح وملوس بشكلٍ علمي وتطبيقي للتمكين على أرض الواقع، وإنّ حالة الوعي بأهمية التمكين ما زالت منخفضة، وأنّ المُعيق الأول لعملية التمكين هو الثقافة المنظمية المُستمدّة من ثقافة المدراء المتمسكين بأنماط إدارية تقليدية قائمة على الهرمية والسلطة، وأحياناً تكون قدرات ورغبات الموظف نفسه معيقاً لذلك، كما أنّ المقابَلين يؤمنون بفائدة التمكين، وإنّ من شأنه اكتشاف قدرات متميّز لبعض الموظفين، وأنّه لا يوجد برنامجاً تدريبياً محدّداً أو سياسة واضحة للتمكين، وتتم الإشارة أحياناً لبعض أبعاد التمكين بشكلٍ جانبي في ضمن دورات بمجالات أخرى، كما يَعتقد المقابَلين بضرورة تعديل الثقافة المنظمية وقناعات المدراء لتتناغم مع متطلبات التمكين،

وأنّ تعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين عن طريق الاجتماعات الدوريّة تمنح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات، كما أنّه لا توجد جهة مختصّة بتنفيذ استراتيجية التمكين التنظيمي بشكلٍ مباشر ولا تقوم دائرة شؤون الموظفين بذلك، ويعتقد المقابَلون بأنّ جميع الإدارات والمدراء هم معنيّون بتطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي على حدٍ سواء.

تتّفق هذه النتيجة مع ما خلصت له دراسات: (الكساسبة وآخرون، 2009)، والتي أظهرت بأنّ التطبيق العمليّ للتمكين في بعض الشركات في الأردن ما زال ضعيفاً وفي بداياته، الأمر الذي يعكس درجة وعي منخفضة للإدارات حول مفهوم التمكين ومنافع تطبيقه.

ب- النتائج المتعلّقة بفاعلية عمليات إدارة المعرفة:

لقد أظهرت نتائج المقابلات التي إجريت مع المديرين في قطاع المصارف أنّ إدارة المعرفة ما زالت بحاجة لتعزيز، حيث أنّه ليس هنالك منهج واضح لإدارة المعرفة في البنوك يضمن نشر المعرفة، وأنّ درجة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة ما زال منخفضاً، وأنّ الممارسات العمليّة لا تنسجم مع المفهوم، وأنّه من الناحية الفنيّة لا يوجد أيّة معيقات تمنع تطبيق عمليات إدارة المعرفة، لكن من الناحية البشرية فإنّ الثقافة السائدة تدعم بشكلٍ متواضع المشاركة بالمعرفة وتحوّلها ونقل الخبرة والدروس المستفادة وقصص النجاح، ويؤمن المُقابَلين بأنّ تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفاعلية من شأنه تحقيق الكثير من الفوائد مثل: تقليل الكلّفة، وتقليل الأخطاء، وتقليل كلّفة التدريب وحلّ المشاكلّ، وأنّه لا يوجد برنامجاً واضحاً لإدارة المعرفة يُطبّق بشكلٍ رسمي، وأنّه لا يوجد دائرة مختصّة بإدارة المعرفة في البنوك، مع استثناء أنّ هنالك رسائل إرشادية توزّعها دوائر

معينة في البنوك، ويسود الاعتقاد بأنّ عملية المشاركة للمعرفة هي من أكثر العمليات صعوبةً، حيث أنّ قيم الاستحواذ للموظفين تسود في بعض المناحي، ممّا يعيق نقل المعرفة بين الموظفين.

تتّفق هذه النتيجة مع ما خلصت له دراسة (Siam, 2006) من أنّ درجة الوعي بأهمية إدارة المعرفة المحاسبية ما زالت ضعيفة في الشركات الصناعية المبحوثة في الأردن.

وتتّفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المعاني، 2009) والتي أظهرت أنّ الوزارات الأردنية تبنّي مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلّقة باستراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة:

يتضح مما تقدم أن نتائج المقابلات تعكس واقعاً متواضعاً لمستويات استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة في قطاع البنوك التجارية في الأردن، الأمر الذي لا يتّفق مع نتائج التحليل الإحصائي لإجابات الاستبانات والتي تعكس استجابات الإداريين – من منصب مدير فرع، ومدير دائرة ورئيس قسم– والتي أظهرت واقعاً أكثر إيجابية ومستويات مرتفعة من تطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة. إنّ هذا التفاوت يُمكن تفهّمه ومحاولة إيضاحه كالتالي:

1- بما أنّه من المتوقّع أنّ إجابات فقرات الاستبانة من قِبل المستجيبين تعكس واقع الحال الذي يعيشونه في الفروع المصرفية المبحوثة، فإنّ التفسير المنطقي لتباين إدراك واقع استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة بين نتائج إجابات المقابلات ونتائج إجابات الاستبانات هو

عائدٌ لاختلاف المنظورات والخلفيات الإدارية واختلاف المستوى الوظيفي بين كلّاً من المديرين المستجيبين للمقابلة (في الإدارات العامة للبنوك المنفصلة عن الخطوط الأمامية المتواصلة مع العملاء) عن الإداريين بمستوياتهم (مدير فرع، ومدير دائرة ورئيس قسم في فروع البنوك). وبالتالي اختلفت نتائج الإجابات باختلاف طبيعة العمل ونمط الإدارة التي يعايشها كلّاً منهم.

2- من المُمكن أن يؤثّر ضغط العمل في دفع المستجيبين لفقرات الاستبانة لملء خانات الإجابة بشكلٍ سريع وفي غياب القراءة المتأنية والاستجابة الحقيقة لمحتوى فقرات أسئلة الاستبانة، بينما حضي المستجيبون للمقابلة بالوقت والظروف المريحة للتفكّر والتعبير بشكلٍ أكثر ملاءمة.

3- قد تمثّل أحياناً إجابات المستجيبين لفقرات أسئلة الاستبانة حالة من المجاملة الإدارية بهدف تحسين صورة بيئة العمل وعكس صورة مشرقة للبنك الذين يعملون فيه. وبما أنّ الاستبانات تُعبّأ داخل مكاتب البنك وفي ساعات العمل فقد وضع ذلك المستجيبين تحت رقابة مدرائهم الأمر الذي قد يحدّ من قدرتهم على الإجابة بشفافية وموضوعية أكبر.

ت- مناقشة النتائج المتعلّقة بأثر استراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة:

لقد أظهرت نتائج المقابلات التي أجريت مع المديرين في قطاع المصارف أنّهم يعتقدون بوجود نوع من العلاقة التبادليّة بين استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة، وقد تتّخذ اتجاهين، بحيث يؤثّر التمكين على

المعرفة، والعكس كذلك صحيح، فتمكين الموظف يُتيح له الفرصة بتحصيل معلومات أكثر أي بالتالي خبرة ومعرفة أكثر، كما يؤدي نشر المعرفة والتشارك بها لتمكين الموظف وزيادة جداراته وقوته.

إنّ هذه النتيجة تتّفق مع ما خلصت له نتائج هذه الدراسة الإحصائية والنظرية، والتي بيّنت قوّة الأثر لاستراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة ومعنوية دلالتها الإحصائية، وهذا ما يؤكّده أيضاً الدليل النظري كما يظهر في مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى لاحقاً.

5- 1- 2 مناقشة النتائج المتعلّقة بأسئلة الدراسة:

أظهرت النتائج – للإجابة عن السؤال الأول للدراسة: إلى أيّ مدى تُطبّق البنوك التجاريّة استراتيجيّة التمكين التنظيمي؟ – أنّ مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبُعد الرئيسي استراتيجيّة التمكين التنظيمي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.050)، ومن حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية، فكانت جميع الأبعاد الفرعية مرتفعة الأهميّة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد "المعنى"، وجاء بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية بُعد "المكافأة".

يُلاحظ بأنّ معضم الأبعاد ذات الأهمية النسبية الأكثر ارتفاعاً تندرج تحت تصنيف: أبعاد استراتيجيّة التمكين، ويرى الباحث بأنّ هذا يؤشّر إلى أنّ أبعاد استراتيجيّة التمكين تتحقّق وبشكلٍ واسع في البنوك التجارية في الأردن، الأمر الذي يعكس وعياً واهتماماً واضحاً بتطبيق مفهوم التمكين لدى إدارة البنوك. أمّا بالنسبة لكون بُعد "المكافأة" الأخير بين الأبعاد مرتفعة الأهمية فيرى الباحث بأنّه قد يُعزى ذلك لطبيعة المكافأة ذات الطابع المادي، أي أنّها تُعتبر تكلّفة مالية،

وقطاع البنوك قطاع مالي بالدرجة الأولى ويُعنى كثيراً بالكفاءة المالية، الأمر الذي ينعكس على تقييم وإجابات الموظفين المستجيبين لواقع بُعد "المكافأة".

أظهرت النتائج – للإجابة عن السؤال الثاني: إلى أيّ مدى تُطبِّق البنوك التجاريّة عمليّات إدارة المعرفة بفاعليّة؟ – أنّ مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبعد الرئيسي فاعلية عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.004)، ومن حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية، فكانت جميع الأبعاد الفرعية مرتفعة الأهمية باستثناء "فاعلية تحوّل المعرفة" التي جاءت بمستوى أهمية متوسطة، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد "فاعلية حماية المعرفة"، وجاء بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية بُعد " فاعلية تحوّل المعرفة ".

يمكن القول أن بأنّ السبب وراء تدني أهمية بُعد "فاعلية تحوّل المعرفة" مقارنةً بالأبعاد الأخرى التي جاءت جميعها مرتفعة، أنّ الموظف ما زال يرى عملية تحويل المعرفة الضمنية لديه إلى شكلٍ معرفة صريحة متاحة يُعتبر فقدان لأحد أهم عناصر التميّز لديه، علاوة على أنّه تهديد لمخزونه المعرفي المُكتسب عبر التجارب والخبرات السابقة، الأمر الذي يجعل الموظف متمسكاً بأحد مصادر القوّة لديه.

5- 2 مناقشة النتائج المتعلّقة باختبار الفرضيّات:

الفرضيّة الرئيسية الأولى H_01 :

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (المشاركة في صُنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي، والتفويض، والمسؤولية، والأثر، والجدارة، وتبنّي أهداف المنظّمة) على فاعلية عمليات إدارة

المعرفة بأبعادها في البنوك التجارية في الأردن. وتُشير النتائج بأنّ "استراتيجيّة التمكين التنظيمي" تفسِّر R^2 (49.2%) من الاختلافات في قيم متغيِّر "فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، وأنّ أنموذج الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيِّرين معنويّ، ومؤشر ذلك قيمة اختبار F البالغة قيمته (220.488)، وأنّ قيمة الأثر المُقدّر لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة βeta بلغت (0.855) ، وهذا الأثر له دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة اختبار معنويّته t (14.849)، إنّ المؤشرات في هذا الاختبار تُشير إلى وجود أثر معنويّ لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية في الأردن، وصلاحية أنموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

يمكن القول أنّ هذه النتيجة الإحصائية تتّفق مع الأدب النظري المتعلّق بمتغيرات الدراسة، والذي بدوره يدعم نموذج هذه الدراسة ويدعم كذلك هذه النتيجة المتعلّقة بأثر استراتيجية التمكين التنظيمي على فاعلية عمليات إدارة المعرفة، وذلك كالآتي:

1- إنّ (إدارة المعرفة) هي أحد مباديء التمكين الهيكلي. وهذا يتفق مع ما ذهب له (عريقات، 2010) في تأكيده على أنّ إدارة المعرفة أحد أبرز مباديء التمكين الهيكلي.

2- إنّ مبدأ (تبادل المعلومات) هو أحد خيارات استراتيجية التمكين المبيّنة في نموذج هذه الدراسة، وهذا ما ذهب له كلّ من (Yang and Choi, 2009) و (Xue et al, 2009) و (Spreitzer, 1995)، وبالتالي فمن الجليّ تداخل وارتباط المتغيرين نظرياً. أي أنّ هذه النتيجة الإحصائية تتّفق مع الإطار النظري واستنتاجاته.

مناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضيّات الفرعية:

الفرضيّة الفرعية الأولىH_{01-1}:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (المعنى، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.703)، وبلغت قيمة R^2 (60%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية اكتساب المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (الجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، والمكافأة، والقوّة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (60 %) من التغيّرات في فاعلية اكتساب المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.775) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية اكتساب المعرفة، وقد بلغت قيمة F (7.703) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

هذه النتيجة تتّفق مع دراسة (Leach, et al., 2003) التي أظهرت الأثر الدالّ والمعنويّ للتمكين على اكتساب المعرفة المتعلّقة بالعمل (Job Knowledge Aquisition).

الفرضيّة الفرعية الثانيةH01-2:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (التأثير، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تحوّل المعرفة

كأحد أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.283)، وبلغت قيمة R^2 (51.7%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية تحوّل المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (51.7%) من التغيّرات في فاعلية تحوّل المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.719) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية تحوّل المعرفة، وقد بلغت قيمة F (15.283) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

تتّفق نتيجة هذه الدراسة مع ما دعت له دراسة (Lee et al., 2004) حول دور تطبيق تقنية المعلومات في عمليات المنظّمة على تحوّل المعرفة بمناظيرها الأربع في تكتلات الشركات الكورية.

وتتّفق نتيجة هذه الدراسة مع ما خلصت له دراسة (Song and Kolb, 2009) من أنّ هنالك علاقة طرديّة بين ثقافة التعلّم في المنظّمة و إدراك تحوّل المعرفة.

يتبين مما تقدم إمكانية ربط احتلال بُعد (فاعلية تحوّل المعرفة) للمرتبة الأخيرة حسب المتوسط الحسابي والأهمية من بين أبعاد (فاعلية عمليات إدارة المعرفة) مع كونه دالّ إحصائياً مع ثلاثةٍ فقط من أبعاد (استراتيجية التمكين التنظيمي)، وهذا يؤشّر بوضوح على أنّ فاعلية تحوّل المعرفة تمثّل العقدة التي

تواجه فاعلية عمليات إدارة المعرفة، حيث أنّ المعرفة المكتسبة لن تتخطى المراحل اللاحقة من دورة حياتها دون تجاوز عقبة تحوّلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، و يتضح مما تقدم بأنّ السبب وراء ذلك أنّ الموظف ما زال يرى بأهمية إبقاء المعرفة الضمنية كمعرفة ذاتية في ذهنة عوضاً عن المشاركة بها مع زملائه لأنّها بذلك تُشكلّ مصدراً للقوّة والتميّز لديه.

الفرضيّة الفرعية الثالثةH01-3:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والسيطرة، وتدريب فرق العمل، والنمذجة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية المشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.150)، وبلغت قيمة R^2 (41.6%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية المشاركة المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، وتبنّي أهداف المنظّمة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي، والمكافأة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (41.6%) من التغيّرات في فاعلية مشاركة المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.645) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية المشاركة المعرفة، وقد بلغت قيمة F (10.150) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وهذه النتيجة تتّفق ما ما خلصت له دراسة (Xue, et al., 2009) التي أكّدت على أنّ القيادة المُمَكّنة تؤثّر بشكلٍ مباشرٍ ودالّ على سلوك المشاركة بالمعرفة للموظفين.

ترجع الدراسة سبب هذا الارتباط بين التمكين وعملية مشاركة المعرفة بين الموظفين بأنّ أحد أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي هو بُعد (تبادل المعلومات) وبُعد (فرق العمل)، الأمر الذي يُعني أنّ تطبيق استراتيجية التمكين في المنظّمة سوف يتضمّن بطبيعة الحال تبادلاً للمعلومات بين الموظفين والعمل في جوٍّ من العمل الفرقيّ التعاوني، أيّ أنّهم يتقبلون فكرة المشاركة والتعاون أصلاً وهم مستعدين لتبادل ومشاركة المعرفة فيما بينهم، حيث تسود المنظّمة ثقافة الفريق والتعاون والمشاركة.

الفرضيّة الفرعية الرابعةH_{01-4}:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والتأثير، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.689)، وبلغت قيمة R^2 (%47.1) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية تخزين المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (%47.1) من التغيّرات في فاعلية تخزين المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.686) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية تخزين المعرفة، وقد بلغت قيمة F (12.689) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

يمكن القول أن هنالك عاملين يُبرّران النتائج الإحصائية المتعلّقة بفاعلية تخزين المعرفة، الأول وهو طبيعة المعرفة المُخزّنة أصلاً، حيث أنّها معرفة صريحة، وبالتالي فهي متاحة وقابلة للتخزين، أمّا العامل الثاني فيتعلّق باستخدام قطاع البنوك أنظمة المعلومات وقواعد البيانات الإلكترونية المتطوّرة، الأمر الذي يُساعد في تخزين المعرفة بأشكالٍ حديثة ومتطوّرة عدة، إضافةً لكلّ ذلك فقد أظهرت النتائج الإحصائية ارتفاع مستويات المؤهلات التعليمية للموظفين في البنوك، فما نسبته (73.5%) من العينة المستجيبة يحملون درجة البكالوريوس، كما أنّ أكثر من (62%) منهم يُعتبرون من الفئة الشابّة وتقل أعمارهم عن (35) سنة، الأمر الذي يُعني قدرة أكبر على استخدام التقنيات الحديثة وخاصةً قواعد البيانات، والأرشيف الإلكتروني، وشبكة المعلومات الداخلية المغلقة وشبكة المعلومات العالمية.

الفرضيّة الفرعية الخامسة H_{01-5}:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والتأثير، والمشاركة في صُنع القرار، والمكافأة، والقوّة، والتفويض، والمسؤولية) على فاعلية استرجاع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.538)، وبلغت قيمة R^2 (40.1%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية استرجاع المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، والسيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (40.1%) من التغيّرات في فاعلية استرجاع المعرفة في المصارف التجارية في

الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.633) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية استرجاع المعرفة، وقد بلغت قيمة F (9.538) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

يمكن القول أنّ فاعلية استرجاع المعرفة تُعزّزها بعض السمات الديموغرافية للمستجيبين كما ذُكر آنفاً، حيث أنّ الفئة العمرية الشابّة و مستوى التعليم المتقدّم هي السمة الغالبة لعينة الدراسة، الأمر الذي يُعني اطلاع العينة على آخر تقنيات المعلومات والقدرة على تسخيرها في عملية استرجاع المعرفة بمحتوياتها المتنوعة ومن مصادرها الإلكترونية والوثائقية.

الفرضيّة الفرعية السادسة H_{01-6}:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (الجدارة، والسيطرة، والتأثير، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صُنع القرار، والمكافأة، والتفويض) على فاعلية تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.635)، وبلغت قيمة R^2 (55.3%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية تطبيق المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والاستقلالية، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والقوّة، والمسؤولية)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (55.3%) من التغيّرات في فاعلية تطبيق المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.743) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و

فاعلية تطبيق المعرفة، وقد بلغت قيمة F (17.635) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

يمكن القول أنّ بُعدي (الجدارة، وتبادل المعلومات) التي أظهرت الأثر المعنوي الدالّ على فاعلية تطبيق المعرفة – دون الأبعاد الأخرى الدالّة – تحمل طابعاً خاصاً للتحليل، فالجدارة تعكس امتلاك الفرد لقدرات وقابليات أيّ معرفة أكثر، وتبادل المعلومات تعكس تفاعلاً معرفياً خاصاً يعايشه الموظف يكسبه المزيد من المعلومات والمعرفة لاحقاً، الأمر الذي يولّد حالة من الترابط بين هذين البُعدين لاستراتيجية التمكين التنظيمي مع عملية تطبيق المعرفة التي تتنامى لدى لموظف.

الفرضيّة الفرعية السابعةH_{01-7}:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها (السيطرة، وتبنّي أهداف المنظّمة، وتبادل المعلومات، والتفويض) على فاعلية حماية المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة. ويؤكّد معنويّة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.932)، وبلغت قيمة R^2 (38.5%) ما يُشير إلى أنّ أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي تؤثّر على فاعلية حماية المعرفة باستثناء الأبعاد التالية (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير، والمشاركة في صُنع القرار، وتدريب فرق العمل، وتطوير المسار الوظيفي، والنمذجة، والمكافأة، والقوّة، والمسؤولية)، وتُعدّ قيمة R^2 مرتفعة، حيث أنّ ما قيمته (38.5%) من التغيّرات في فاعلية حماية المعرفة في المصارف التجارية في الأردن ناتجٌ عن التغيّر في استراتيجيّة التمكين التنظيمي، وقد بلغت قيمة R (0.621) ممّا يُشير إلى قوّة العلاقة بين استراتيجية التمكين التنظيمي و فاعلية

حماية المعرفة، وقد بلغت قيمة F (8.932) وبالتالي فإنّ العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

تتّفق هذه الدراسة مع ما خلصت له دراسة (Faria, 2009) من ضرورة حماية المعرفة بالطرق الرسمية بالإضافة للطرق الاستراتيجية. كما تتّفق هذه الدراسة مع ما خلصت له دراسة (Bray et al., 2007) التي أكّدت على أهمية الموازنة بين حماية المعرفة والمشاركة بها.

يمكن القول أنّ هذه النتيجة تنسجم مع كون (فاعلية حماية المعرفة) البُعد الأكثر أهمية ومتوسط حسابي بين أبعاد (فاعلية عمليات إدارة المعرفة)، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أنّ قطاع البنوك من أكثر القطاعات اهتماماً بسريّة وخصوصيّة البيانات، أضف لذلك أنّ حماية قواعد البيانات من أكثر القضايا حساسية في العمل المصرفي كونها تتعلّق بحقوق أصحاب المصالح، وهذه الصبغة من الخصوصية تنسحب على فاعلية حماية المعرفة المصرفية، حيث أنّ المعرفة المصرفية تُعتبر أصلاً ذا قيمة وميزة تنافسية.

الفرضيّة الرئيسية الثانية Ho2 :

أظهرت نتائج الاختبار أنّ هناك فروق ذات دلالة معنويّة في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى لكلّ من (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة) معاً، حيث بلغت قيمة F (4.172) و بلغ قيمة مستوى الدلالة (0.000). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنويّة في استراتيجيّة التمكين التنظيمي تُعزى للمؤهل التعليمي منفرداً أو لعدد سنوات الخبرة منفردةً أيضاً.

تتّفق هذه النتيجة مع ما خلصت له دراسة (القريوتي والعنزي، 2006) في أنّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لمتغيّر (مدى الشعور بالتمكين) لدى الموظفين تُعزى لمتغيريّ العمر والخبرة.

تعزز الدراسة هذه النتيجة إلى أنّ كلّا المتغيرين الديموغرافيين (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة) معاً من شأنهما دعم الموظف ليكون أكثر تأهيلاً واستعداداً لتحقيق أبعاد استراتيجية التمكين التنظيمي.

الفرضيّة الرئيسية الثالثة Ho3 :

أظهرت نتائج الاختبار أنّ هنالك فروق ذات دلالة معنويّة في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى لكلّ من (المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة) معاً، حيث بلغت قيمة F (2.777) ، وبلغ قيمة مستوى الدلالة (0.006). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنويّة في فاعلية عمليات إدارة المعرفة تُعزى للمؤهل التعليمي منفرداً أو لعدد سنوات الخبرة منفردةً أيضاً.

تختلف هذه النتيجة مع ما خلصت له دراسة (طاشكندي، 2006) من أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لمتغيّر (عمليات إدارة المعرفة) تُعزى لمستوى الموظفين الوظيفي فقط، ولكنّ تلك الدراسة لم تجد فروق تُعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

يمكن القول أنّ كلّاً من (المؤهل التعليمي و عدد سنوات الخبرة) هما العناصر الرئيسية في بناء المعرفة للموظف، فالتعليم يزوّده بالمعرفة النظرية، والخبرة تصقل هذه المعرفة بالتجارب التطبيقية، الأمر الذي يُنتج معرفة ذات قيمة حقيقية وتُحقّق ميزة لمالكها.

5- 3 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة من خلال جمع وتحليل البيانات إلى الاستنتاجات الآتية:

أ- أنّ هنالك تأثير لاستراتيجيّة التمكين التنظيمي بأبعادها على فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية في الأردن، وكانت الأبعاد (المشاركة

في صُنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي، والتفويض، والمسؤولية، والأثر، والجدارة، وتبنّي أهداف المنظّمة) الأكثر تأثيراً وذات دلالة معنوية من بين كافة الأبعاد. وبالتالي فإنّ إدارات البنوك معنيّة ببذل المزيد من الجهد في سبيل تعميق ثقافة التمكين في الممارسات الإدارية لتحسين واقع إدارة المعرفة وجني مزايا ذلك من تحسين الأداء، ورفع درجة التنافسية، ورضى الموظفين والزبائن، وتحسين الاستجابة لمتطلبات الزبائن في الخطوط الأمامية من الموظفين.

ب- دلّت نتائج اختبار الفرضيّة الرئيسة والفرضيّات الفرعية على واقعية فكرة أنموذج الدراسة وإمكانية تطبيقه لأغراض تحسين فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك، وبالتالي فإنّه من المُمكن اعتبار أنموذج الدراسة أنموذجاً جيداً بفضل واقعية قياسه للمتغيِّرات المؤثّرة على فاعلية عمليات إدارة المعرفة، فهو يستمد عناصر قوته من خلال احتوائه على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤثّر في فاعلية عمليات إدارة المعرفة وتسهم في تحسينه، فقد اشتملت أبعاد المتغيِّر المستقل (استراتيجيّة التمكين التنظيمي) على (15) بُعداً وُزعت على ثلاثة أقسام: أبعاد استراتيجية التمكين، وخيارات استراتيجية التمكين، ونتائج استراتيجية التمكين، سعى الباحث لأن تُغطي مُجمل المتغيِّرات لمفهوم التمكين كاستراتيجيّة تتضمّن معاني التمكين النفسي والهيكلي وأبعاد أخرى قدّمتها دراسات سابقة أكّدت على صلاحيتها كأبعاد لمفهوم التمكين.

من هنا فقد يمكن اقتراح هذا الأنموذج كموضوع لدراسته من خلال الكشف عن واقع فاعلية عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية في الأردن،

ويأتي هذا الاقتراح كدعم لمساعي متخذي القرار في البحث عن ممارسات تُسهم في تحسين فاعلية عمليات إدارة المعرفة في زمنٍ أصبحت فيه المعرفة هي المُحرّك لأغلب النشاطات، وغدت الأصول غير الملموسة وتقنية المعلومات والأفكار الخلّاقة هي البديل الطبيعي للأنشطة البدنيّة للموظف.

5- 4 التوصيات:

في ضوء ما توصّلت له الدراسة الحالية من نتائج، إن الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين فاعلية عمليات إدارة المعرفة وهي كالآتي:

1- المحافظة على المستوى المرتفع من الأهمية للمتغيّر المستقل (استراتيجيّة التمكين التنظيمي)، وذلك عبر تعزيز مكانة الأبعاد الأقل أهمية والأقل متوسطات حسابية ضمن أبعاد استراتيجيّة التمكين التنظيمي، حيث حصلت كلّ من الأبعاد التالية بأقل متوسط حسابي وترتيب حسب الأهمية -بالرغم من كونه مرتفعاً بالإجمال- وهي: في المرتبة (12) من الأهمية جاء بُعد تطوير المسار الوظيفي، وفي المرتبة (13) جاء بُعد النمذجة، ثُمّ تلاه بُعد التفويض، وأخيراً كان في المرتبة الأقل أهميةً بُعد المكافأة، وهنا يُمكن تعزيز مكانة هذه الأبعاد من خلال الأساليب التالية:

أ- التأكيد على وزيادة الوعي بدور بُعد المكافأة في رفع مستويات الرضى الوظيفي، والإنتاجية، والتحفيز، والنظر بعين الأهمية لضرورة ربط الأداء ومساهمة الفرد بالعمل مع حجم المكافأة التي يحصل عليها ضمن فريق العمل المتميّز.

ب- ترسيخ مبدأ التفويض والذي قد يُعتبر أحد أعمدة التمكين الرئيسية، فالتفويض يُمكن اعتباره تدريباً على اتخاذ القرار وتنمية قدرات الموظف على تحمل المسؤولية، وبدون التفويض لا يُمكن تحقيق حالة التمكين المنشودة.

ت- لا بُدّ من زرع القناعات ورفع درجة الوعي في القيادات الإدارية وجميع المستويات الوظيفية بأن استراتيجيّة التمكين التنظيمي هي خيار لا رجعة عنه، وإنّ ثمار التمكين من شأنها تحقيق الكثير من المزايا للمنظّمات وليس أدلّ على ذلك من الدراسات المتعدّدة التي ربطت تنفيذ برامج التمكين مع سرعة الاستجابة، والمرونة، ورضى الزبائن، ورضى الموظفين، وشعور المُلكيّة، وبناء القدرة التنافسية في سوق مفتوح متسارع متنافس لم يعُد فيه للروتين والتباطؤ والهرم الوظيفي كثير المستويات أية أفضلية في الأعمال.

ج-إيلاء برامج التمكين العناية التي تستحق من القيادة الإدارية في المنظّمات، وذلك عبر تكلّيف مديرية الموارد البشرية والمدراء بأدوار الإشراف على تنفيذ برنامج التمكين في المنظّمة، ومتابعة تطوره، وتقييم مدى نجاحه، وإزالة العقبات التي تواجه ذلك، والتي تُعتبر أبرزها ثقافة التحكم والأمر من طرف بعض المدراء اللذين يتخوّفون من التغيير وفقدان الصلاحيات، عن طريق الإقناع بأنّ التمكين يترك للموظف في عمله المجال لتقرير ما يتناسب مع الحالة اليومية، وتفرّغ المدراء والقيادات لما هو أكبر من قرارات استراتيجيّة تتطلب جهداً وخبرةً متميّزة.

2- المحافظة على المستوى المرتفع من الأهمية والمتوسطات الحسابية للمتغيّر التابع فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الذي أظهر قيماً مرتفعة عموماً من الأهمية والمتوسط الحسابي، باستثناء بُعد (فاعلية تحوّل المعرفة) الذي كان متوسطاً، ثُمّ يليه تصاعدياً بُعد (فاعلية اكتساب المعرفة) ثُمّ يليه بُعد (فاعلية استرجاع المعرفة) وذلك باتخاذ الآليات الآتية:

أ- يُلاحَظ بأنّ الأبعاد الثلاثة لمتغيِّر (فاعلية عمليات إدارة المعرفة) والتي مُنيَت بأقل قيم للمتوسط الحسابي والترتيب حسب الأهمية هي تلك العمليات التي تتضمن "انتزاع" المعرفة من حالة أو مصدر ما إلى حالة أو مصدر آخر. فمن الواضح أنّ عمليات (الاسترجاع والاكتساب والتحوّل) للمعرفة في طبيعتها هي جهد يهدف لأخذ وتحويل مجرى المعرفة من شكلّها ومصدرها السابق لهيئة ومصدر جديد، وهنا تظهر العقبة. وبالتالي لا بُدّ لنا من الانتباه وتركيز الجُهد على تحليل هذه الحالة ومحاولة تجاوزها، ومن التحليل الأولي للباحث فإنّ السبب وراء إعاقة عملية تحوّل المعرفة من معرفة (ضمنية ذاتية في ذهن الفرد) إلى معرفة (صريحة عامة متاحة) قد يكون عائداً لحالة فرديّة من الرغبة بالاستحواذ على المعرفة للذات بهدف جعلها مصدر قوّة، أو حالة عقلية من عدم القناعة بالعمل الفرقي والتشارك بالجدارات، وهذا عائدٌ للتخوّف من فقدان المركز والتفوّق الفردي للموظف مقارنة مع نظرائه في العمل، وبالتالي فإن المخرج من هذه العقبة يتجلّى بتعزيز التوجهات الفرقيّة والتشاركيّة في العمل، وتشجيع جهود المشاركة في المعرفة، والمكافأة على مقدار مساهمة الموظف في زيادة مستويات المعرفة والتعلّم للآخرين من زملاءه.

ب- بالنسبة لفاعلية عملية استرجاع المعرفة، فإنّه من الهام تبسيط وتسهيل وتسريع هذه العملية، أملاً في أن يساهم ذلك في رفع درجة الأهمية

والمتوسط الحسابي لهذا البُعد. فعملية استرجاع المعرفة بالغةُ الأهمية بمكان حيث أنّها حلقة الوصل بين تخزين المعرفة وتطبيقها، وبالتالي فإنّ أية معيقات لعملية الاسترجاع من شأنها كسر حلقة المعرفة ودورتها، وبالتالي ضياع جهود إدارة المعرفة هباءاً. من هنا فإنّ اتخاذ إجراءات عمليّة وواقعيّة تجعل من عملية استرجاع المعرفة مسألة متاحة وبسيطة وسريعة وسهلة أمرٌ في غاية الضرورة، ومن الإجراءات التي قد تساهم في ذلك:

1-تنفيذ دورات لتعليم الموظفين كيفية استخراج المصادر المعرفية من المكتبة والأرشيف وقاعدة البيانات وكتيّبات ونشرات المنظّمة.

2-تكلّيف جهة أو شخص ما يتمتّع بالدراية في المنظّمة بمتابعة رغبات وطلبات الموظفين بالولوج للمعرفة المقصودة في المخزن المعرفي المنظمي كقسم تقينة المعلومات أو موظف المكتبة والأرشيف مثلاً.

3-التنوع في هيئة تخزين المعارف وإثرائها لتتناسب مع الحالة الفردية على وجه التحديد، فمثلاً الأفلام، والرسومات، قد تتناسب مع طبيعة وتوجه موظف ما أكثر من غيره في تفضيله لتناول المحتويات الوثائقية مثلاً عند الولوج للمعرفة.

5- 5 المقترحات:

يمكن اقتراح جملةً من المواضيع البحثية يُمكن للأكاديميين الراغبين تناول أحد مجالاتها في حقل استراتيجيّة التمكين التنظيمي وفاعلية عمليات إدارة المعرفة، بهدف إجراء دراسات مستقبلية تغطي جوانب لم يتم إلقاء الضوء عليها بشكلٍ وافٍ ومنها:

1- إعادة تنفيذ الدراسة في بيئة ومجتمع آخر مختلف مثل البنوك الإسلامية أو البنوك الأجنبية، أو حتى منظّمات أخرى غير مصرفية بهدف الوصول

لمقارنات تعكس واقع المتغيِّرات في المجتمعات الدراسية المبحوثة والسعي لتفسير منطقي لهذه الفروقات.

2- تنفيذ دراسات تتناول مفهوم التمكين من منظور التمكين النفسي و التمكين الهيكلي بهدف رصد الأثر المترتب على كلّيهما بشكلٍ مستقلٍ وذلك على متغيِّرات تابعة أخرى كالأداء، والتملّك، والرضى والولاء التنظيمي.

3- إجراء دراسة تجريبية تهدف لكشف الأثر المترتب على تطبيق برامج التمكين بعد مدة زمنية معينة على الموظفين من زوايا متنوعة ودراسة الأثر كذلك على معايير تخص المنظّمة كالربحية والإنتاجية والأداء ورضى الزبائن ومرونة الاستجابة لمتغيِّرات البيئة والسوق.

4- القيام بقياس فاعلية إدارة المعرفة من منظور النتائج وليس العمليات كما تمّ في هذه الدراسة، الأمر الذي يضفي نوعاً من التجديد وتوفير قاعدة قياس مبتكرة على غرار بطاقة الأداء المتوازن وتقدير قيمة الأصول غير الملموسة.

5- التوسّع في دراسة عملية (حماية المعرفة) التي لم تحضَ بالقدر الواسع من التناول في أدبيات إدارة المعرفة، رغم أنّ مفهوم الأمن والحماية للمعلومات والشبكات والبرمجيات مطروقٌ في حقول تقنية المعلومات ونظم المعلومات الحاسوبية بشكلٍ أكبر.

6- تعزيز استخدام المقابلة الشخصية كأداة أساسية في الدراسات جنباً إلى جنب مع الاستبانة، والسعي لاستيضاح مدى الاتفاق والتفاوت بين نتائج كلّاً منهما، ومحاولة تفسير ذلك بشكلٍ منهجي وعلمي، أملاً في التوصّل لحلول من شأنها تحسين موضوعية وصدقية استجابات المتلقين.

المراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، (1999)، **لسان العرب**، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، جمهورية لبنان.
2. أبو ديه ،عماد، (2004)، نموذج مقترح لبرنامج إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي**، 26–28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن ، ص.6.
3. أبو فارة ، يوسف، (2004)، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي**، 26–28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن. ص.ص. 2–4.
4. أبو فارة، يوسف؛ و عليان، حمد، (2010)، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد18، ص.10.
5. الأعرجي، عاصم، (2009)، انعكاسات التحول نحو النظام العالمي الجديد على تطور الفكر الإداري، **أخبار الإدارة العربية**، القاهرة، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية، العدد61، ص.4.
6. أفندي، عطية، (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية، **بحوث ودراسات**، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
7. أندوراس، رامي؛ ومعايقة، عادل، (2008)، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

8. باعثمان، ريما، (2002)، **تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلّات التنظيمية في المؤسسات العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص.ص. 80-84.

9. جمعية البنوك الأردنية، **التقرير السنوي الثالث والثلاثون**، 2011، العدد 33، ص.ص. 57-60، متاح على الإنترنت بتاريخ:2011/1/12م:

10. http://www.abj.org.jo/AOB_Images/634232394350660170.pdf.

11. دفلين، آيث، (2001)، **الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات: تحويل المعلومات إلى معرفة**، ترجمة شادن اليافي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

12. الدوري، زكريا ، و صالح، أحمد، (2009)، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظّمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. الدوري، زكريا، (2004)، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجيّة الجودة الشاملة، **مجلة كلّية الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، بغداد، جمهورية العراق، العدد:46، ص. ص.28-20.

14. الرازي، محمد، (1996)، **مختار الصحاح**، دار الفكر، بيروت، جمهورية لبنان.

15. الرزو، حسن، (2004)، اقتصاد المعلومات و إدارة المعرفة، **مجلة أحوال المعرفة**، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 33، ص. ص 26-33 .

16. الرشيدي، أحمد، (2000)، **مشكلّات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، آوميت للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

17. السلمي، علي، (2004)، **الإدارة بالمعرفة**، دار غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

18. الشرفا، سلوى محمد، (2008)، **دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

19. الشقاوي، عبدالرحمن، (2002)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، **ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي**، محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 34.

20. الشمري، فهد، (2002)، **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، مطابع نجد التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

21. صبري، هالة، (2004)، العرب والمعرفة والمستقبل، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي**، 26–28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ص.3.

22. طاشكندي، زكيه بنت ممدوح ، (2006)، **إدارة المعرفة: أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

23. عبدالخالق، تامر، (2010)، **أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص.ص.24-30.

24. العبيدين، بثينة، (2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كلّ من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانيء الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن. ص. 34.

25. العتيبى، سعد، (2005)، جوهر تمكين العاملين :إطار مفاهيمي، **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**، جامعة الملك سعود، 17 نيسان، الخُبَر، المملكة العربية السعودية. ، ص39.

26. العتيبي، سعد، (2004)، تمكين العاملين كاستراتيجيّة للتطوير الإداري، **الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لإدارة وتنمية الموارد البشرية**، 11–13 كانون أول، مسقط، سلطنة عُمان، ص.94 .

27. عريقات، أحمد ، (2010)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظّمات الأعمال، **المؤتمر العلمي الدولي السابع**، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظّمات الأعمال التحديات، جامعة الزرقاء الخاصة، 3–5 تشرين ثاني، الزرقاء، الأردن، ص.16.

28. العلي، عبدالستار ؛ قنديلجي، عامر ؛ العمري، غسان، (2006)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، عمان، الأردن.

29. علي، نبيل، (2001)، **الثقافة العربية وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة، مطابع الوطن، الكويت، دولة الكويت.

30. عليان، ربحي، (2008)، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31. الفياض، محمود، (2005)، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظّمة**، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

32. **القاموس المحيط**، (1996)، المجلد الثاني، الطبعة الثانية، دار إحياء التراث العربي، بيروت، جمهورية لبنان.

33. القريوتي، محمد؛ العنزي، عوض، (2006)، الشعور بالتمكن الوظيفي لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 22، العدد 1، ص.ص 281- 310.

34. الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، إدارة المعرفة، المنظّمة العربية للتنمية الإدارية، **بحوث ودراسات**، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

35. الكبيسي، عامر، (2005)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظّمات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

36. الكساسبة، محمد مفضي؛ الفاعوري ، عبير حمود؛ عبدالله، محمد طه ، (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظّمة المتعلمة، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد5، العدد1،ص.ص. 19-45 .

37. المحاميد، ربا جزا ، (2008)، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي**: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

38. المدهون، موسى، (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، **مجلة الاقتصاد والإدارة لجامعة الملك عبدالعزيز** ، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 13، العدد2،. ص.77.

39. المطيران، مطيران، (2006)، **إدارة المعرفة**، متاح على الإنترنت:
Online:http:// www. Arabhrm.com/Modules/News/article، تاريخ الدخول: 2010/12/5.

40. المعاني، أحمد، (2008)، **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميّز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

41. المعاني، أيمن عوده، (2009)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 5، العدد 3، ص.ص. 371-402.

42. ملحم، يحيى، (2006)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، **مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**، أيلول، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

43. نايف، أسعد كاظم، (2007)، **العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي**، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، جمهورية العراق.

44. نجم، عبود، (2004)، عرض نقدي لكتاب: ما بعد إدارة المعرفة، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 3، ص. 709،

45. ياغي، إحسان، (2009)، **أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن**، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

2 – قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

1. -Allen, V. (2003), **The Knowledge Evolution**, Butterworth-Heinemann: MA, Boston, U.S.A.
2. Bray, David A., Chellappa, Ramnath K. , Konsynski, Benn R. , and Thomas, Dominic M., (2007), **Balancing Knowledge Sharing With Knowledge Protection:** The Influence of Role-Criticality, Twenty Eighth International Conference on Information Systems, Montreal, Canada. Available Online: http://ssrn.com/abstract=984599, Retrieved date: 1/10/2010.
3. -Brian N. and Kurt W. C., (1999), The Knowledge Management Theory Papers, **Knowledge Management Forum**, George Washington University, West Richland, U.S.A. Available Online: http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framework.pdf , Retrived Date: 1/12/2011.
4. -Brown, D. R. and Harvey, D., (2006), **An Experimental approach to organization development**, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
5. -Bukowitz, W. and Williams, R., (2000), **The knowledge management fieldbook**, Prentice Hall, London, U.K.
6. -Çakar, N. D. and Ertürk, A., (2010), Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, **Journal of Small Business Management**, Vol 48, No.3, P.P: 325–359.
7. -Capshaw, S. and Frappaolo, C. , (1999), knowledge management software, **The information management journal**, No.:July 1999, P.44.

8. -Chan, Y. H.; Taylor, R. R.; and Markham, S., (2008), The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange-driven Psychological Empowerment Process, **Journal Of Managerial Issues**, 2008, Vol. 20, No. 4, P.P: 444-467.

9. -Clark, T., and Rollo, C. (2001), **Corporate initiatives in knowledge management**, 4th Education, Emerald Group Publishing Limited, U.S.A.

10. -Cloete, V. J.; Crous, F.; and Schepers, J. M. , (2002), The construction and evaluation of a scale of employee empowerment, **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol. 28, No. (2), P.31.

11. -Cullen, G. B. and Parboteeah K. P., (2005), **Multinational Management**, South-Western College Publication; 3rd edition, New York, U.S.A.

12. -Czarnitzki, D. and Wastyn, A., 2009, **Does professional knowledge management improve innovation performance at the firm level?**, Katholieke University of Leuven, Available Online: www.lirias.kuleuven.be, retrived date: 24/12/2010.

13. -Daft, Richard L., (2001), **Organization theory and Design**, 7th Edition, South western college Publication, New York, U.S.A.

14. -Dalkir, K., (2005), **knowledge Management in Theory and Practice**, Burlington, Elsevier, USA.

15. -Davenport, T. H. and Pursak, L., (2000), **Working knowledge: How organizations manage what they know**, Harvard business school press, Boston, U.S.A.

16. **-Empowerment: The Need, Barriers, Measures and Implications,** Available Online: http://www.scribd.com/doc/25719705/The-Theory-of-Empowerment-and-Pitfalls, retrived date: 20 May 2011.

17. -Endres A. (1997), **Improving R & D Performance – The Juran Way**, Johm Willey & Sons, New York, U.S.A.

18. Faria, Pedro and Sofka, Wolfgang, (2009), **Formal and Strategic Knowledge Protection Strategies of Multinational Firms**, Centre for European Economic Research (ZEW), Available Online: www. Europeaneconomicresearch.org/search.paper/kp/, Retrieve Date: 10/3/2011.

19. -Gands, Jeffrey, (1990), the employee empowerment era, **business quarterly**, Vol.55, No. 2, P.P. 1-7.

20. -Geroy, G. D., Wright, P. C., and Anderson, J., (1998), Strategic performance empowerment model, **Empowerment in organizations Journal**, MBC University press, Vol.6, No. 2, P. 5.

21. -Gupta, A., and McDaniel, J., (2002), Creating competitive advantage by effectively managing knowledge, **Journal of knowledge management practice**, Available Online:www.tlanic.com , Retrieved Date: 1/7/2011.

22. -Halvorsen, D. L., (2005), **An investigation of employee satisfaction and employee Empowerment specific to on-site supervisors in the residential construction industry**, Unpublished Master degree thesis, Brigham Young University, U. K.

23. -Harris, J. and Hendeson, A. (1999), **A Better Mythology for System Design, Conference on Human Factors in Computing Systems**, 4-9 April, Boston, AEM Press, New york, U.S.A., P. 92.

24. -Harris, K. J.; Wheeler, A. R.; Kacmar, K. M., (2009), Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance, **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, P.P.371–382.

25. -Herschel, R. T., (2000), Chief Knowledge Officer: Critical Success faetors for Knowledge Information Strategy, **Nemati H.R Journal,** Vol.16, Issue: 4. P.42.

26. -Hornstein, H. A., (2006), Empowerment as a way to facilitate change, **Organization Development Practiotioner Journal**, Vol. 38, No. 1, P.6.

27. -Howel, I. F., (1998), **Creating Value Through Innovation How to do it**. Available Online: http://www.businessdictionary.com/definition/responsibility.html , Retrieved date: 31/1/2011.

28. -Hudson, T., (2008), Delegation: Building a Foundation for Our Future Nurse Leaders, **MEDSURG Nursing**, Vol. 17, No. 6, P.397.

29. -Jillinda J. K., ; Karen M. V. and Sandra L. J., (2000), Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, **Educause Quarterly**, Vol.23 , No.4 , P.45.

30. -Kai Y. and Xiaoming C., (2010), Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency, **International Business Research,** Vol. 3, No. 3.

31. -Kolver, W. A., (2001),**The Role Of Strategic Control In Implementing An Empowerment Strategy In A Selected Higher Education Institution**, Unpublished thesis Masters In Business Administration, The Port Elizabeth Technikon University, South Africa.

32. -Lau, W. K., (2010), **Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust,**

Doctor of Philosophy degree in Educational Policy and Leadership Studies, University of Iowa, Canada. Available Online: http://ir.uiowa.edu/etd/843, Access date: 20 May 2011.

33. -Laudon, K.C., & Laudon, J.P., (2001), **Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology in the networked enterprise,** Upper Saddle River, Prentice Hall, U.S.A, P.9.

34. -Leach, D. J; Wall, T. D. and Jackson, P. R., (2003), The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology, **Journal of occupational and organizational psychology,** Vol.: 76, P.P.: 27-52.

35. Lee, Hyun-soo, Young-il Chae and Yung-ho Suh, (2004), knowledge conversion and practical use with information technology in korean companies, **Total Quality Management,** Vol. 15, No. 3, P.P.279–294.

36. -Leesr, J., (2000), **Knowledge management: The intellectual revolution.** Available Online :http://proquest.umi.com/pqdweb, Retrieved date: 1/3/2011.

37. -Leontiades, J. C., (2001), **Managing the global enterprise,** Prentice Hall, Harlow, England, P.52.

38. -Lindsey, K., (2002), Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Task-Contingent Organizational Capabilities Perspective, **Eighth Americas Conference on Information Systems,** August 9-11, Dallas, Texas, USA, P. 2085.

39. -Ling, C. T. and Nasurdin A. M., (2010), Knowledge management effectiveness and technological innovation, **Journal of mobile technologies-knowledge and society,** Vol. 2010, Article ID 428053,

P.13, IBIMA publishing, Available Online:
http://www.ibimpublishing.com.journals/MTKS/jmtks.html ,
Retrieved date: 12 /1/ 2011.

40. -Liu, P. L. and Tsai, C. H., (2007), Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study of Hi-Tech Companies using the Balanced Scorecard Approach, **International Journal of Management**, Vol: 24, No: 4, P.P.: 734-743.
41. -Malhorta, Y., (2000), Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital, **Journal of Global Information Management**, Vol: 8, No:3, P. 83 .
42. -Margaret, E., (1997), Empowerment and organizational change, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 9, No: 7, P. 325.
43. -Marquardt, M. J., (2002), **Building the learning organization**, Davis-Black Publishing Company, U.S.A.
44. -McCall, H.; Arnold, V.; and Steve G., (2008), Use of Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge, **Journal Of Information Systems**, Vol: 22, No: 2, P.P: 77–101 .
45. -McElroy, M. W. (1999). The knowledge life cycle, **ICM Conference on Knowledge Management**, 26-30 April, Miami, FL, U.S.A,
46. -Melhem, Y. (2004). Significant conditions in Employees Empowerment: the Case of Jordanian four Star hotels, **The annual Arabic conference of management**, 27 Nov., Cairo, Egypt, P.P: 332-367.

47. -Menon, S. T., (1999), Psychological empowerment: definition, measurement, and validation, **Canadian journal of behavioral science**, Vol:5, No:4, P. 35.

48. Zack, M. and Meyer, M., (1996), The design and implementation of information products, **Sloan Management Review**, Vol. 37, No. 3, P. 43.

49. -Mohrman, S. A., (1993), **A Perspective On Empowerment**, Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, USA. Available Online: http://www.marshall.usc.edu/ceo, Retrieved date: 20 /5/ 2011.

50. -Newman, A., (2000), Are you Ready for Knowledge Management, **Training and development**, Vol.54, Issue 9, P.71.

51. -Nickols, F., (1996), **Cooperative development of a classification of knowledge management functions,** Available Online: http://www.media-access.com/classification.html. , Retrieved date: 5/4/2011.

52. -Nonaka, L. and Takenchi, H., (2004), **Hitosubashi on knowledge Management**, John Wiley & Sons, Singapore. P. 144.

53. -Peachey, G. A., (2002), **The effect of leader empowering behaviours on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism,** , Doctor of Clinical Health Sciences (Nursing) Dissertation, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada. Available Online: http://digitalcommons.mcmaster.ca/opendissertations/2923, Retrieved date: 20 /5/ 2011.

54. -Rollet, H., (2003), **Knowledge management processes and technologies,** Kluwer Academic Publishers, Norwell, U.S.A.

55. -Rosenberg, M. J., (2001), **E-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age,** Mcgraw Hill, New York, U.S.A.

56. -Salojärvi, S.; Furu, P. and Sveiby, K. E., (2005), Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs, **Journal of Knowledge Management,** Vol. 9, No. 1, PP. 55-90.

57. -Scott E.; Seth R. S.;and W. Alan, (2004), Taking empowerment to the next level :A multiple-level model of empowerment, Performance, and satisfaction, **Academy of management journal**, Vol. 47, No. 3, P.P: 332–349.

58. -Sekaran, U., (2003), **Research methods for Business,** John Wiley & Sons, Inc., USA.

59. -Siam, W. Z., (2006), The Extent Of Awareness Of The Important Of Accounting Knowledge Management In the Jordan Industrial Shareholding Company, **Dirasat, administration Science,** Vol:33, No.1. P.34.

60. Song, Ji Hoon and Kolb, Judith A., (2009), The influence of learning culture on perceived knowledge conversion: an empirical approach using structural equation modeling, **Human Resource Development International,** Vol. 12, No. 5, November, 529–550.

61. -Spreitzer, G. M., (1995), Psychological empowerment in the workplace, **Academy of management journal**, Vol: 38, No: 5, P:1442-1465.

62. -Stewart, T. A., (1999), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations,** Doublebay Currency, New York, U.S.A.

63. -Tuomi, I., (2002), The Future of Knowledge Management, **Lifelong Learning in Europe**, Vol. 7, Issue: 2, P.P: 69-79.

64. -Ugboro, I. O., (2006), **Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing,** Institute of Behavioral and Applied Management, Vol:5, No:4, P.P. 232-257.

65. -Warner, M. and Witzel, M., (2004), **Managing in virtual organization**, Thomson, Australia.

66. -Wick, C., (2000), Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, **Technical Communicators**, Nov., Vol: 7, Issue: 9, P.525 .

67. -Wiig, K. M., (1993), **Knowledge management foundations**, Schema Press, Arlington, U.S.A.


68. -Xue, Y., Bradley, J., and Liang, H., (2009), Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing, **Journal of knowledge management**, Emerald group publishing limited, U.K., Vol:7, No. 3, P.70

69. -Yang, J., (2008), Antecedents and consequences of knowledge management strategy, **Production Planning & Control, January**, Vol. 19, No. 1, P.P: 67–77.

70. -Yang, S. B., and Choi, S. O., (2009), **Employee empowerment and team performance, Team performance management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol: 15, No:5, P.41.

Inv: 453

Date:4/2/2014



دار الأيام للنشر والتوزيع
عمان-ش الملك حسين - وسط البلد أول طلعة
جبل الحسين بجانب سرفيس جبل الحسين خط 9
ص.ب 925636 العبدلي 11190 الاردن
هاتف: 4633362 6 00962 تلفاكس: 4633352 6 00962
جوال: 707630 795 00962 -509925 797 00962
E-mail: salah_tallawi@yahoo.com